



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление трудовыми конфликтами в системе социально-трудовых  
отношений на предприятии

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
57,44% авторского текста

Работа рецензия к защите  
рекомендована/не рекомендована

«26» декабря 2019 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП  
к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнила:

студент группы ЗФ-409-114-3-1Чл  
Иванова Марина Павловна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент  
Евплова Екатерина Викторовна

Челябинск  
2019

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами на предприятии....	7
1.1. Управление конфликтами понятие и структура.....	7
1.2. Виды организационных конфликтов.....	16
1.3. Особенности управление организационными конфликтами.....	24
Выводы по первой главе.....	37
Глава 2. Анализ управления конфликтами и их профилактика в условиях МБОУ СОШ №12 г. Урай.....	40
2.1. Характеристика МБОУ СОШ №12 г. Урай.....	40
2.2. Анализ персонала МБОУ СОШ №12 г. Урай.....	45
2.3. Анализ системы управления конфликтами на МБОУ СОШ №12 г. Урай.....	51
2.4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами на МБОУ СОШ №12 г. Урай.....	69
Выводы по второй главе.....	78
Заключение.....	82
Список используемой литературы.....	85
Приложение.....	89

## Введение

**Актуальность исследования.** Нужно сказать, что в современных российских условиях существуют общие черты, которые можно отнести к любому учреждению – как к учебному заведению, так и к коммерческой структуре. Кратко обозначим их, поскольку они имеют непосредственное отношение к особенностям работы с персоналом. Это нестабильность, непредсказуемость социально-экономической ситуации, что подтверждает текущий экономический кризис.

Актуальная социально-экономическая ситуация и образовательные реформы приводят к тому, что в современной школе появляются новые направления деятельности, а некоторые начинают играть более значимую роль. Так, возникает необходимость в более грамотном финансово-экономическом планировании, поскольку ОУ получают больше финансовой автономии.

Важными становятся такие нетрадиционные для школы направления, как маркетинг и связи с общественностью. В первую очередь это вызвано введением подушевого финансирования, в условиях которого учебные заведения часто вынуждены конкурировать в борьбе за ученика. Связано это и с общим влиянием школы не только как образовательной, но и как общественной организации в рамках своего района, города, страны. Относительно ОУ начинают фигурировать такие термины, как имидж, бренд.

Все чаще в связи с управлением образовательным учреждением звучат понятия «менеджмент качества» и «стратегический менеджмент».

Также представляет интерес в рассматриваемом аспекте характеристика структуры персонала общеобразовательной школы. По социально-демографическим признакам педагогический коллектив составляют преимущественно женщины (85% по данным на 2015 г.) в возрасте 30–50 лет с высшим профессиональным образованием (80%).

Всё вышесказанное определяет особую актуальность выпускной ква-

лификационной работы.

**Теоретическая и методологическая основа работы.** В ходе подготовки работы были изучены работы как таких авторов, как А.Л. Кибанов, Т.А. Комисарова, И.В. Мишурова, К.М. Ушаков, Т.Ю. Базаров, которые написаны на основе зарубежной и отечественной науки и с учётом передового зарубежного и российского опыта. В них также включены технологии по управлению персоналом, которые разработаны авторами и должны использоваться кадровыми службами в стране. В книгах перечисляются основные законы управления персоналом, использование которых позволит максимально эффективно мотивировать и организовывать труд работников.

Также представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом организации, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с трёх точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей организации, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе.

Особое внимание было уделено изучению материалов, опубликованных в периодических изданиях – журналах «Нормативно-правовые документы образовательного учреждения», «Справочник руководителя», газете «Вестник образования».

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы математической статистики и экономико-математического моделирования, эмпирические, экспертно-аналитические, нормативные, организационно-проектные и др. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных некоммерческих организаций.

На основе анализа нормативно – правовых документов российского образования, опыта работы школы и психолого- педагогической литературы была сформулирована проблема настоящего исследования, которая определяется противоречием между социальным заказом на управленцев

образования и предоставленным уровнем теории практики разработанностью данной проблемы. Актуальность рассмотренной проблемы определили темы исследования: «Управление трудовыми конфликтами в системе социально - трудовых отношений на предприятии»

**Цель исследования** – анализ и совершенствование системы управления персоналом общеобразовательной организации.

**Объект исследования** – система управления персоналом в МБОУ «СОШ № 12».

**Предмет исследования** – совершенствование системы оплаты труда работников общеобразовательной организации.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие **задачи**:

- раскрыть теоретические основы системы управления персоналом организации: понятие и значение системы управление персоналом, а также методы оценки её эффективности;
- рассмотреть деятельность МБОУ «СОШ № 12»;
- провести анализ системы управления персоналом в МБОУ «СОШ № 12», выявить её достоинства и недостатки;
- разработать мероприятия по повышению эффективности системы управления персоналом в МБОУ «СОШ № 12».

**Методы исследования:** анализ, синтез, социологический опрос, экстраполяция, индексный анализ.

**Базой исследования** было выбрано муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «средняя общеобразовательная школа № 12» (далее - МБОУ «СОШ № 12»).

**Практическая значимость выпускной квалификационной работы** состоит в том, что разработанные рекомендации достаточно универсальны и могут быть использованы не только в МБОУ «СОШ № 12», но и в других образовательных организациях.

**Структура работы:** выпускная квалификационная работа состоит из

введения, двух глав и заключения. Работа изложена на 102 страницах.

# **Глава 1. Теоретические аспекты управления конфликтами на предприятии**

## **1.1. Управление конфликтами понятие и структура**

Конфликт - это противоречие между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной или личной жизни. Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом. Противоречия приводят к конфликтам тогда, когда они затрагивают социальный статус группы или личности, материальные или духовные интересы людей, их престиж, моральное достоинство [3, с.12].

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт – это весьма сложное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов [3, с.23].

Управление – это процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями.

Признаки управления:

- обязательно качество целостной организованной системы;
- наличие обязательных элементов: субъекта управления и объекта управления;
- определенная направленность, достижение поставленной цели (управленческого результата);
- служит интересам взаимодействия основных элементов;
- обеспечивается системой определенных средств.

Управление конфликтом — это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие [4, с.34].

Существует две точки зрения на возможность управления конфликтом: первая группа авторов, каких абсолютное большинство, управлением конфликта считают любое сознательное воздействие в ответ на протекание конфликта (в более узком смысле можно говорить о стремлении к его разрешению: управление конфликтом это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия с целью снижения остроты, последующей минимизации конфликта и его разрешения [4, с.56].

Многие социологи и политологи считают, что общество не может существовать без конфликтов. Наиболее отчетливо этот подход представлен в трудах Г. Зиммеля, Р. Дарендорфа, Л. Козера.

Отечественный социолог И.Д. Ладанов считает, что конфликт помогает участникам трудового процесса, когда они попадают в конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться с своим неиспользованным резервом и сделать многое для того, что кажется невозможным в обычных условиях. По мнению К.А. Радугина конфликт — это не аномалия или дисфункция в деятельности организаций, а норма отношений между людьми, необходимый элемент жизни, дающий выход социально-психологической напряженности и порождающий изменения в деятельности организации. Поэтому различают два теоретических подхода к понятию конфликта.



1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов). Соответственно, конфликт социальный – попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. Таким образом, сторонники этого подхода описывают конфликт как явление негативное. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений, процесс развития и взаимодействия, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности). Сторонники этого подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады [4, с.71].

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные. Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют "управление конфликтом", "управление конфликтной ситуацией". Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо "решения", "разрешения" применяют термин "преодоление", подразумевая, что конфликт не ликвиди-

руется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе – социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, в других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и далее конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу. Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на субъект – объектном, а второй строится на субъект – субъектном. Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и рекомендаций своей команде, структурным подразделениям по действиям в конфликтных ситуациях [5, с.171].

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии спортивного единоборства), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются пред конфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

На сегодняшний день представляется необходимым связать в систему все те практически не связанные между собой исследования конфликта, которые ведутся в рамках военных наук, искусствоведения, истории, математике, педагогике, политологии, правоведения, психологии, социологии, философии, экономике и других наук. Такая система не будет искусственным образованием. Ее создание возможно, поскольку в основе любого конфликта

лежит противоречие, которое играет системообразующую роль, как для различных видов конфликта, так и для различных уровней их изучения. Ее создание необходимо, поскольку люди, органы управления имеют дело с целостными реальными конфликтами, а не с отдельными их психологическими, правовыми, философскими, социологическими, экономическими и другими аспектами.

Эти соображения обосновывают необходимость выделения самостоятельной науки – конфликтология. Объектом ее комплексного изучения являются конфликты в целом, а предметом – общая закономерность их возникновения, развития и завершения.

Конфликт бывает внутриличностным. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутри личностный конфликт может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Конфликт может быть межличностным. Этот вид конфликта считается самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, использования оборудования, вакантную должность. Может так же проявляться как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Различают так же конфликт между личностью и группой. Он проявляется как противоречие ожиданиями или требованиями отдельной личности и, сложившихся в группе, нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства, уровня зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты возникают внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп коллектива, между формальной и неформальной группами [5, с. 137].

Конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт); между нижестоящими и вышестоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина; многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта [5, с.213].

Исходя из временных параметров, конфликты делятся на кратковременные (чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются); затяжные (связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами, или с объективными трудностями).

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Любой конфликт конструктивен по своей природе как инструмент развития. Бывают конфликты, проходящие без кризисов, но, правда, очень редко и, как правило, характерны они для организаций с очень высоким уровнем интеллектуальной и коммуникативной культуры (как корпоративной, так и каждого сотрудника, прежде всего администрации), и само общество должно быть на столь же высоком уровне развития. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов. Их разрешение выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития, ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений. Положительная роль конфликта заключается в росте самосознания участников конфликта. Конструктивный конфликт во

многих случаях формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и конструктивного выхода эмоций. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации, создают напряженные отношения в коллективе, тяжело сказываются на нервно-психологическом состоянии сотрудников [6, с.34].

Практика деятельности организаций свидетельствует, что современным руководителям необходимы глубокие знания и навыки по управлению конфликтами, их прогнозированию. Управленец как человек, постоянно работающий с людьми, должен уметь предотвращать возникновение конфликта, выводить людей из состояния вражды, разрешать споры.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации дифференциацию, прежде всего профессиональную, а в обществе — социальную стратификацию, что и лежит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политической и административной манипуляции в начальных фазах конфликта, но основывается, прежде всего, на обеспечении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске [6, с.42].

Присутствие серьезных причин вовсе не означает, что конфликт произойдет. Обычно он не происходит, если стороны считают, что выгоды от конфликта меньше возможных затрат и потрясений. Но когда конфликт про-

исходит, приходится применять разные методы для его разрешения, что обычно зависит от причины возникновения конфликта.

Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия и возможности, возникнет инцидент. Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обусловлены структурой и содержанием социального взаимодействия – спецификой управления.

Структура конфликта - совокупность устойчивых элементов конфликта, динамически взаимосвязанных и организующих конфликт в целостную систему и процесс. Имеет объективный и субъективный уровни, противопоставление которых неправомерно. На объективном уровне основными элементами структуры конфликта являются основные факторы макроситуации (физической и социальной среды), влияющие на конфликт: основные участники конфликта, второстепенные участники конфликта; их потребности, интересы и цели, объект и предмет конфликта. К основным субъективным элементам структуры конфликта можно отнести психические модели конфликта, имеющиеся у его участников, их актуальные психические состояния, динамические составляющие их индивидуально-психологических особенностей [11, с. 194].

Структура конфликта включает:

- субъекты конфликта,
- предмет конфликта,
- конфликтные отношения,
- конфликтные ситуации,
- противоречия и причины конфликта.

Субъектами являются участники взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, педагогической организацией.

Предмет конфликта – конкретные материальные и духовные ресурсы, неудовлетворенные потребности, желания, интересы субъектов взаимодействия, т.е. то, из-за чего возник конфликт.

Конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Конфликтная ситуация – развитие конфликта в конкретный временной период.

Конфликтные противоречия – основные пункты разногласий субъектов конфликта, их противоположных интересов, устремлений, потребностей.

Причины конфликта – те условия, которые привели к обострению противоречий, возникновению конфликта [11, с.207].

Вывод, заключается в том, что далее в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Но в некоторых случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это так же может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

## 1.2. Виды организационных конфликтов

Принадлежность конкретных разногласий к конкретной природе (центральной или поведенческой) определяют вид вмешательства в конфликт. Имеется в виду внешнее для конфликтующих сторон воздействие, направленное на конструктивное снятие разногласий. При этом предполагается, что само разрешение конфликта неэффективно с позиции целей организации (либо по критерию времени его разрешения - явное несоответствие целям организации) [7, с.98].

Выделим следующие виды конфликтов, появление которых наиболее часто отмечается исследователями в организации:

Первый - между работодателями и служащими. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать - как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъ-



являемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина - руководитель давно планировала в субботу и в воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее непосредственный начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутри личностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутри личностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также со стрессом.

Второй - между подразделениями крупных организаций (межгрупповой). Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться “рассчитаться” с ним снижением производительности труда. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. К сожалению частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и

образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов “на свое место”. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентируется на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо убрала рабочее место. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Третий - межличностные конфликты (межличностный). Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также прояв-

ляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей отличаются в корне.

Четвертый – между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое “чрезмерное” усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы [7, с.130].

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

По характеру отношений подчиненности конфликты между сотрудниками можно разделить на следующие виды: вертикальные, горизон-

тальные и диагональные. Диагональный вид конфликтов возникает в ситуации, когда участники конфликта находятся в отношениях косвенной подчиненности. Например, если конфликт произошел у руководителя отдела по снабжению с менеджером по управлению персоналом, то этот конфликт можно назвать косвенным, так как они не находятся в прямом подчинении и формально у них нет возможности повлиять на поведение друг друга.

В случае, когда конфликт сформировался между руководителем отдела по управлению персоналом и менеджером по управлению персоналом, то его можно назвать вертикальным. Здесь участники конфликта находятся в формальных отношениях, т.е. менеджер по управлению персоналом подчиняется непосредственно руководителю отдела по управлению персоналом.

Горизонтальный конфликт — ситуация, когда конфликт происходит между менеджерами по управлению персоналом. Они не находятся в прямой соподчиненности, а соответственно, не могут применить административные рычаги воздействия на конфликт [7, с.251].

По источникам возникновения различают следующие виды конфликтов:

- а) структурные конфликты;
- б) инновационные конфликты;
- в) позиционные конфликты (конфликты значимости);
- г) динамические конфликты (групповая динамика).

Конфликты в организации делятся на виды по нескольким критериям:

По характеру влияния. Относительно этого критерия конфликты деляют на рациональные и иррациональные.

Рациональные конфликты - это конфронтация между индивидуумами или группами, которая повышает результативность деятельности организации. Последствия таких конфликтов оказывают положительное влияние на решение возникшей проблемы.

Иррациональные конфликты - это любой вид конфронтации или взаимодействия между индивидуумами или группами, который может нанести

вред организации или послужить препятствием достижению целей, стоящих перед ней. Такие конфликты оказывают разрушительное воздействие на организацию.

По характеру причин: субъективные и объективные. Субъективность причин и факторов представляет собой неправильные действия со стороны руководства или подчиненных, а объективные причины конфликта вскрывают несовершенные механизмы организационного управления, грамотная корректировка которых способствует повышению эффективности предприятия.

По организационной структуре: горизонтальные, вертикальные и смешанные. Для горизонтального конфликта характерно противоречие между отдельными направлениями организационной деятельности. Вертикальные затрагивают разные уровни иерархии. Именно они составляют около 80% всех конфликтов на предприятии. Смешанные конфликты содержат оба вида столкновений.

По количеству участников. Данный показатель позволяет выделить внутриличностные, межличностные, межгрупповые и межгосударственные конфликты.

Все они имеют место быть в любой организации. Однако проблема конфликтов на предприятии затрагивает, в первую очередь, конфликты межличностные. В таких ситуациях на первый план выходят личностные качества каждого участника конфликта: нравственные, социальные и психологические свойства [7, с.271].

Для предприятия выделены типичные виды подобных конфликтов:

- столкновение между работодателем и работником;
- конфликт между руководителями подразделений с целью усиления влияния;
- ситуация, возникновению которой способствуют симпатии и антипатии между администрацией и сотрудником;
- конфликт на фоне появления более выгодных условий для работы.

Конфликты на предприятии редко могут быть отнесены к какому-либо одному виду. Зачастую — это совокупность, в которой представлены несколько противоречий, но с разной степенью выраженности.

Особым видом организационного конфликта является внутренностный конфликт. Его формирование связано в большей степени с отрицательными переживаниями личности, вызванными противоречиями с социальной средой. Этот тип конфликта не соответствует нормальному (уравновешенному) психологическому состоянию личности. Сложность природы его возникновения проявляется в многообразии его проявления (под классификации). Так, зависимости от того, какие стороны внутреннего мира личности ступают во внутренний конфликт, психологи выделяют следующие виды внутри личностного конфликта:

Мотивационный конфликт — конфликт, в основе которого лежат земления и желания личности, которые в данный временной период не могут быть реализованы или реализуются в недостаточном объеме.

Нравственный конфликт — это конфликт между различными социальными нормами и ценностями, служащими эталоном значимого для общества поведения.

Ролевой конфликт — конфликт, связанный с внутренними переживаниями, обусловленными невозможностью занятия определенной должностной, организационной или социальной позиции.

Необъективность самооценки — конфликт, первопричиной возникновения которого является отсутствие объективной оценки своей личности и соотношение ее с социальной средой.

Адаптационный конфликт — конфликт, возникающий в процессе нарушения равновесного состояния между индивидом и средой, в которую он входит.

Внутри личностный конфликт сложен для управления, а та же для его выделения из других процессов организации. Он может принимать различные формы, но при этом его негативные последствия идентичны с другими

конфликтами. Одна из самых распространённых его форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, как быть его результат работы, трудовая деятельность [7, с.283].

Таким образом, различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой в организации. В процессе развития конфликты одного типа могут переходить в конфликты другого типа, например, внутри личностные могут перейти в межличностные, межличностные — в групповые, и наоборот. Однако приведенная типология конфликтов не исчерпывает все многообразие возможных классификаций, что объясняется возможностью классификации в соответствии со спецификой конфликта.

### 1.3. Особенности управление организационными конфликтами

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложнейшего социального явления. Важным принципом управления конфликтами А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов (2001) считают принцип компетентности.

Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликта, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще.

Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наших знаний о них [3, с.46].

Функцию управления конфликтами на предприятии, как правило, берет на себя менеджер. Именно в круг его обязанностей входит предупреждение столкновений, а в случае, если конфликтную ситуацию не удалось избежать, то он должен предпринять необходимые действия для максимально благоприятного ее разрешения.

Основными способами управления конфликтами в организации являются:

- сделка (переговоры);
- выработка общих целей уточнение и разъяснение механизмов ответственности и полномочий;
- посредничество;
- арбитраж.

Для опытного менеджера становится очевидной ситуация, когда сотрудники нуждаются в сплочении, объективном изменении условий трудовой деятельности, а когда лучшим решением будет разделение должностных обязанностей сотрудников и сведение к минимуму их совместных действий.



В некоторых случаях управлением конфликтами на предприятии может заниматься руководитель. Такой ход событий возможен при проведении совещаний, дискуссий. Подобные конфликтные ситуации носят конструктивный характер и предполагают положительный результат для всех участников столкновения.

Основой любой организации являются люди (коллектив), и без них функционирование организации невозможно. В жизнедеятельности организации как коллектива постоянно возникают и преодолеваются многочисленные противоречия по широкому кругу вопросов. Разумеется не все из них попадают под определение конфликт [9, с.66].

Управление конфликтом включает в себя: медиация; профилактика; прогнозирование конфликта; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликта; регулирование и разрешение.

В поисках методов управления конфликтом особое развитие получил метод МЕДИАЦИИ. Медиация – это процесс переговоров с участием посредника, который помогает конфликтующим в разрешении конфликта. В роли такого посредника - третьей стороны - чаще всего выступает один человек, но могут выступать группы профессионалов – или даже государства. Иными словами, в процедуре посредничества действует независимая нейтральная третья сторона, – посредник - которая, участвуя в переговорах, помогает найти приемлемое соглашение. Медиация - добровольный процесс, который контролируется самими сторонами. Медиатор не обладает начальственными полномочиями. Он не принимает никаких решений; стороны принимают все решения самостоятельно. Эти решения обычно направлены на удовлетворение частных интересов сторон и основаны на чувстве справедливости, как оно представляется каждой из них. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспристрастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон). Посредник не может судить и оценивать. Если

это происходит - он уже не посредник, а еще одна сторона, еще один участник конфликта. Но он оснащён обширным арсеналом разнообразных методических средств и техник, с помощью которых он организует переговоры между участниками конфликта. Главная задача медиатора - помочь сторонам достичь согласия [2, с.5].

Профилактика конфликтов в организации представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем.

Цель профилактики конфликтов - создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия, менеджеры, специалисты-психологи. Она может вестись по четырем направлениям:

1) Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию пред конфликтные ситуации. Полностью исключить возникновение пред конфликтные ситуации в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий относятся, в частности, следующие:

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации;

- справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации;

- наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных пред конфликтные ситуации;

- успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

2) Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний -- важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов. К ним относят организационно-управленческие факторы, включая оптимизацию организационной структуры компании, оптимизацию функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников.

3) Устранение социально-психологических причин конфликтов.

4) Блокирование личностных причин возникновения конфликтов.

Профилактика большинства видов конфликтов должна вестись одновременно по всем четырем направлениям.

Прогнозирование конфликта - предвидение возможности конфликта и его возможного будущего. Прогноз - это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Прогноз отличается от утопии тем, что он опирается на результаты структурно-динамического и типологического анализа. К основным методам прогнозирования конфликтных ситуаций относятся:

-экстраполяция данной ситуации на будущее состояние системы;

-моделирование возможной конфликтной ситуации;

-статический метод;

-опрос экспертов.

Прогнозы конфликтных ситуаций, также, как и других социальных феноменов, могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

В существующих условиях прогнозирование конфликта возможно лишь на короткий срок и с небольшой долей вероятности. Для того, чтобы прогнозирование было осуществимо, необходимо, чтобы конфликтология сформировала четкие объяснительные модели конфликтов. Но мы с вами знаем, что любому конфликту предшествует пред конфликтная ситуация. Без этого конфликт почти невозможен. Иногда такая ситуация бывает молниеносной, и мы уже не в состоянии ничего сделать по предупреждению конфликта. Но чаще пред конфликтная ситуация имеет достаточную для предупреждения продолжительность [3, с.43].

Предупреждение конфликта — это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на общественную ситуацию. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. В таком случае стихийный ход процесса может быть прерван, при условии разумного вмешательства, целесообразного с точки зрения интересов общественных сил. Каждый конфликт возникает по конкретным причинам и в определенных условиях, что является отражением более общих проблем и противоречий. Для предупреждения конфликтов необходимо выявление и изучение их причин. Устранение причин конфликта является наиболее эффективной формой его предупреждения. Предупреждение конфликта заключается в воздействии на его элементы до того, как возникло открытое противостояние.

Не любые конфликты общественные субъекты стремятся предотвратить. В иных конфликтах они заинтересованы. Стимулирование конструктивных конфликтов, являющихся двигателем прогрессивных изменений, модернизации общественной системы, составляет весьма существенную сторону социального управления. Речь не идет об искусственном нагнетании конфликтов, о насаждении враждебности в обществе. Стратегия стимулирования конфликта - это стратегия мобилизации активности того или иного общественного субъекта при решении жизненно важных проблем, стратегия

развития позитивной инициативы, достижения оптимального эффекта социального управления [6, с.69].

Прекращение и подавление конфликтов — не лучшие методы их преодоления. Они предполагают использование физической силы и очень жесткие управленческие решения посредника, поэтому в настоящее время чаще используют понятия «регулирование» и «разрешение» конфликтов.

Понятие «регулирование» следует отличать от понятия «разрешение» конфликта. Последнее обозначает процесс устранения в первую очередь основы конфликта, его причин и предмета. Регулирование конфликта ограничивается выделением некоторых элементов конфликтного взаимодействия и устранением либо использованием их в управлении. Регулирование — это перевод конфликта в русло желательных для управляющей системы «правил игры», иначе говоря, нужной схемы конфликтного взаимодействия.

Регулирование конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Проблема регулирования конфликта — это проблема ограничения его негативного влияния на общественные отношения и перевода в общественно приемлемые формы развития и разрешения. Регулируемый конфликт есть конфликт контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе, если он так или иначе включен в механизм социального управления. В свою очередь, управление конфликтным процессом придает объективно этому процессу формы, «способные обеспечить минимизацию неизбежных экономических, социальных, политических, нравственных потерь и, наоборот, максимизировать такого же рода приобретения, именно здесь суть управления конфликтом».

Регулирование конфликта еще не есть его разрешение, поскольку сохраняются основные структурные компоненты конфликта. Однако все действия по регулированию составляют либо предпосылки разрешения, либо моменты этого процесса.

Во всех многообразных формах реализуются различные виды завершения конфликта: прекращение конфликта путем уничтожения одной из сторон или полного подчинения другой; преобразование обеих конфликтующих сторон в направлении согласования их интересов и позиций на новой основе; взаимного примирения противоборствующих агентов; взаимного уничтожения противоположностей. При осуществлении первой и последней из указанных возможностей завершение конфликта сопровождается обострением борьбы. При реализации других форм происходит постепенное затухание конфликта. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта, в частности, содержание противоборства, его поле, мотивационная база конфликтного поведения участников и т.п. [17, с.300].

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие. Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

Объективное объяснение конфликта возможно при выполнении следующих требований: анализ конфликта учитывает только те факты, которые актуальны в настоящей ситуации; в объяснительный контекст входит и учет предшествующего состояния конфликтной ситуации и ее развития в последующем; объяснение конфликта подчинено успешному разрешению его в интересах целого - прогресса общества, личности и пр.; признание возмож-

ности активного воздействия на конфликт также составляет существенное условие управления им.

Предупреждение конфликта - это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Естественно, что такая деятельность представляет собою активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз - это представление о будущем конфликта с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Предотвращение конфликта сводится к планированию и реализации ряда операций, предпринимаемых одним из участников конфликта или обеими сторонами. Здесь большое значение имеет уточнение прав и обязанностей, справедливое распределение ответственности и обязательств на основе общепринятых норм и ценностей. Чтобы предотвратить, надо знать каких норм и правил придерживается каждая сторона конфликта. Когда люди придерживаются различных норм и правил, тогда они в конфликте обвиняют друг друга в недостаточной или чрезмерной ответственности. Стратегия предотвращения конфликта: устранить реальный предмет конфликта; привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо, с готовностью подчиниться его решению; сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого [11, с.141].

Разрешение конфликта - заключительный его этап. Различаются полное и неполное разрешение конфликта. Если имеет место преобразование или устранение основы конфликта (причин, предмета), то конфликт разрешается полностью. Неполное разрешение имеет место тогда, когда устраняются или преобразуются лишь некоторые структурные элементы конфликта. Процесс разрешения любого конфликта складывается из трех этапов. Первый - подготовительный - это диагностика конфликта. Второй - разработка стратегии

разрешения и технологии. Третий - реализация комплекса методов и средств. Диагностика конфликта включает: описание его видимых проявлений; определение уровня развития конфликта; выявление причин конфликта и его природы; измерение интенсивности; определение сферы распространенности.

Эффективное разрешение конфликта, т.е. разрешение при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий: наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций.

Существует достаточно много методов управления конфликтами.

Все методы делятся на две группы: негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой; позитивные, при использовании их предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта. Это - разнообразные виды переговоров и конструктивного соперничества. Различие негативных и позитивных методов условно. Эти методы нередко дополняют друг друга. Целью борьбы является изменение конфликтной ситуации пользу одной из сторон [12, с.257].

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются переговоры. Теория переговоров разработана американскими конфликтологами Фишером Р., Юри У., Деном Д.

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению кон-



фликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

Метод переговоров, основанных на определенных принципах, характеризуются четырьмя основными правилами.

а) Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров. Переговоры ведут люди, обладающие определенными чертами характера. Обсуждение их недопустимо, т.к. это привносит в ход переговоров мешающий решению проблемы эмоциональный фактор. Критика личных качеств участников переговоров только обостряет конфликт.

б) Концентрация на интересах, а не на позициях. Позиции оппонентов могут скрывать их подлинные цели, а тем более интересы. Между тем, в основе противоречивых позиций всегда лежат интересы. Поэтому вместо того, чтобы спорить о позициях, нужно исследовать определяющие их интересы.

в) Разработка взаимовыгодных вариантов. Договоренность на основе интересов способствует поиску взаимовыгодного решения путем изучения вариантов, удовлетворяющих обе стороны. В результате может быть получено не одно альтернативное решение. Это позволит отобрать нужный вариант, соответствующий интересам сторон-участников переговоров.

г) Поиск объективных критериев. Согласие как цель переговоров должно базироваться на таких критериях, которые были бы нейтральными по отношению к интересам конфликтующих сторон. Если же критерии не нейтральны по отношению к какой-либо стороне, то другая сторона будет чувствовать себя ущемленной, а стало быть, соглашение будет восприниматься как несправедливое и в конечном счете оно не будет выполняться. Справедливость выработанных решений зависит от используемых в ходе переговоров процедур урегулирования противоречивых интересов. В числе таких процедур: устранение разногласий при помощи жребия, делегирование

права решать посреднику и т.д. Последний способ решения спора, т.е. когда ключевую роль играет третья сторона, широко распространен, его вариации многочисленны. Это наиболее универсальная и успешная форма урегулирования разногласий при помощи третьего, независимого участника-посредника [5, с.179].

Среди позитивных форм разрешения конфликта выделяют:

Компромисс - означает соглашение на основе взаимных уступок. Различают компромиссы вынужденные и добровольные. Первые неизбежно навязываются сложившимися обстоятельствами. Вторые, заключаются на основе соглашения по определенным вопросам и соответствуют какой-то части интересов всех взаимодействующих сил. В случае добровольного компромисса имеет место общность основных взглядов, принципов, норм, стоящих перед взаимодействующими субъектами практических задач. Если же компромисс носит принудительный характер, то он может состоять: во взаимной уступке по отдельным вопросам во имя обеспечения баланса частных интересов и целей; в объединении усилий всех конфликтующих сторон для решения некоторых коренных вопросов, связанных с их выживанием. Выбор компромисса оправдан, тогда - когда, проблема относительно проста и ясна; для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его, как можно быстрее; лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины; проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон; не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или не удалось добиться своего с использованием власти.

Консенсус - форма выражения согласия с аргументами противника в споре. Существенными элементами этой формы являются: анализ спектра социальных интересов и выражающих их организаций; объективного совпадения и противоречия приоритетных ценностей и целей действующих сил; обоснование общих ценностей и приоритетных целей, на основе которых возможно согласие. Положительные результаты построения консенсуса:

укрепляется чувство равенства и причастности к проблеме; способствует обмену мнениями; появлению точек соприкосновения у членов организации; использует коллективные знания; ответственность, особенно при принятии решения, распространяется на всех членов команды; учитывает важность личного вклада и членства в группе; отдельные участники могут «сохранить лицо»; Отрицательные результаты построения консенсуса: процесс может занять слишком много времени и быть незаконченным; в критической ситуации может быть слишком трудно привести все стороны к соглашению; процесс может вызвать неудобства, так как придется координировать все графики и планы; процесс может угрожать авторитету, положению и статусу; может оказаться трудным в случае необходимости поддерживать в группе чувство уверенности.

Существуют и другие типы исхода из конфликтной ситуации. Попробуем дать характеристику этих типов.

Первый тип - уход от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, к которой предъявлено обвинение, переводит тему разговора на другое русло, при этом обвиняемый ссылается на недостаток времени, несвоевременность спора, и оставляет спор. Уход как вариант исхода конфликта более всего свойственен людям, которые не всегда сразу готовы к разрешению сложной ситуации. Им необходимо время для продумывания причин и способов решения конфликтной ситуации.

Второй тип исхода - сглаживание, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Третий тип - компромисс. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения на потом и не принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода - во вза-

имности равенности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликте действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый тип - неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не сможет снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга [6, с.57].

## Выводы по первой главе

Конфликт должен восприниматься вполне нормальным общественным явлением, свойством социальных систем, процессом и способом взаимодействия людей.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не заметить, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много мелочного, позволяет себе личные выпады, злопамятен, мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти верный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувствовать других людей и порождают конфликт.

Любой вид руководства предполагает общение с людьми. И действительно, управление – это умение достигать намеченных целей с помощью других людей.

Для управления людьми требуются некоторые навыки и умения.

- Подбор персонала позволяет выбрать нужных для выполнения конкретной работы людей.
- Оценка персонала позволяет определять способности и компетентность сотрудников.
- Обучение персонала обеспечивает развитие необходимых способностей.
- Создание команды позволяет использовать личные качества сотрудников для достижения наилучшего результата.
- Наставничество – оказание помощи в решении проблем подчиненных.
- Понимание особенностей поведения позволяет выявить действительные причины поступков человека.

Если люди находятся на своем месте и хорошо работают, справедливая оценка их работы и обучение способствует дальнейшему повышению эффективности труда и достижению поставленных целей. Ваша способность понять причину того, почему люди думают и поступают так или иначе, и желание помочь в сложной ситуации стимулируют подчиненных работать над собой.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия персонала организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Виды организационных конфликтов. Знание видов и типов конфликтов необходимо для того, чтобы успешно ими управлять - разрешать, избегать, ограничивать, сознательно вызывать, изменять их характер и течение, использовать в целях развития организации.

Способы управления конфликтом характеризуются, прежде всего, целенаправленным воздействием управленческих органов на подразделения организации и отдельных личностей, причем основное внимание придается изменению структуры, связей или технологии этих подразделений. Цель таких воздействий - ослабление конфликтных взаимодействий или полное гашение конфликта.

Можно сделать вывод: эффективная стратегия переговоров - это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов, и умение их сочетать, таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При разрешении последних применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует видимое столкновение интересов. В конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным об-

стоятельствам и при котором последний чувствовал бы себя комфортно. Наилучшими предпосылками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения. Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно, использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

## **Глава 2. Анализ управления конфликтами и их профилактика в условиях МБОУ СОШ №12 г. Урай**

### **2.1. Характеристика МБОУ СОШ №12 г. Урай**

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 12» ориентирована на обучение и воспитание обучающихся, а также развитие их физиологических, психологических, интеллектуальных особенностей, образовательных потребностей, с учетом их возможностей, личностных склонностей, способностей. Это достигается путем создания педагогической системы, благоприятных условий для общеобразовательного, умственного, нравственного и физического развития каждого обучающегося. Управление школой осуществляется на основе демократии, гласности, самоуправления. Непосредственное управление педагогическим процессом реализует директор школы и его заместители по учебной - воспитательной работе.

Целью деятельности данной организации является оказание образовательных услуг.

Юридический адрес: ИНН 8606006887, КПП 860601001.

Физический адрес: 628285, Ханты-Мансийский автономный округ-Югра, Тюменская область, г.Урай, мкр. 2, дом 82, МБОУ «СОШ № 12».

Собственником имущества является администрация города Урай, МКУ.

Функции учредителя осуществляет Администрация города Урай.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельную смету, может иметь расчетные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием на русском языке и вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, фирменную символику с момента его государственной регистрации.

Лицензия на право ведения образовательной деятельности: № 86Л01 2940 от 28.07.2017 года.



МБОУ «СОШ № 12» была открыта 1 сентября 1991 года.

Всего по данным на январь месяц 2018 года в школе обучается в младшем звене – 432 человека, в среднем звене - 494 человека, в старшем звене – 48 человек. Всего - 974 обучающихся.

МБОУ «СОШ №12» обеспечена информационной, учебно-методической и технической базой на 90% (от количества требуемой по нормативам на 974 обучающихся).

МБОУ «СОШ №12» имеет выход в Internet, внутреннюю локальную сеть, собственный сайт.

МБОУ «СОШ №12» обеспечена учебно-методическими оборудованием на 70 %.

Школа располагает хорошей материально- технической базой:

- 31 учебный кабинет;
- кабинет психолога;
- кабинет логопеда;
- лицензированный медицинский кабинет;
- библиотека:

1. Объем библиотечного фонда – 19483
2. Объем учебного фонда – 11184
3. Объем художественного фонда – 9049
4. Периодика – 6 наименований
5. CD, DVD – 215
6. Компьютер – 2
7. Сканер, принтер - 1

- два спортивных и один тренажерный залы со спортивным оборудованием;

-столовая с горячим питанием на 120 посадочных мест;

- мастерская с полным комплектом оборудования;

- кабинет технологии для девочек с набором швейных машин и оборудованием для занятий кулинарией;

- 2 кабинета информатики, оборудованные компьютерами;
  - актовый зал;
  - школьный музей;
  - проекторы – 30, интерактивные доски – 10, АРМ учителя – 17 комплектов.
- система видеонаблюдения.

Деятельность администрации по управлению школой

#### 1. Качество планирования

В школе существует несколько видов планирования:

##### 1) Перспективное, включающее

- программу развития школы (сроком на 5 лет);
- программу реализации национального проекта «Наша новая школа»;
- программу информатизации;
- концепцию воспитательной системы.

В неё входят программы «Одарённые дети», «Дети группы риска», «Родительский всеобуч», «Семья» и т.д.

##### 2. Годовой план;

##### 3. Еженедельный план;

Кроме того, составляются планы аттестации, курсовой подготовки, работы ШМО, ГПД, спортивной работы и т.д.

Деятельность МБОУ «СОШ №12» ориентирована на обучение, воспитание, развитие всех и каждого учащегося с учетом их индивидуальных (возрастных, физиологических) особенностей, образовательных потребностей и возможностей, личностных склонностей путем создания в ней адаптивной педагогической системы и максимально благоприятных условий для умственного, нравственного, эмоционального и физического развития каждого ребенка.

В соответствии с этим, образовательная программа школы – это целостная система мер по гуманизации, дифференциации и индивидуализации обучения и воспитания школьников, учитывающая потребности обучаемых,

их родителей, общественности и социума.

Принципы, лежащие в основе построения программы, сориентированы на личность ребенка и создание в школе условий для развития его способностей и внутреннего духовного мира; на свободное сотрудничество педагогов и учеников, обучающихся друг с другом, педагогов и родителей; на целенаправленное взаимодействие содержания образования по всем учебным предметам, обеспечивающим гармонизацию в развитии интеллектуальной сферы каждого обучающегося.

Основными формами реализации образовательной программы являются классно-урочная деятельность, кружковая работа, бесплатные образовательные услуги.

За последние три года абсолютная успеваемость составляет 100 %. Школа работает без второгодников.

Выпускники нашей школы продолжают свое образование в МАМТ, геологоразведочном колледже, педагогическом колледже, ПУ № 38, ПУ № 9, ПУ № 95.

Качественная успеваемость составляет:

**Таблица 1.**

**Результаты образовательного процесса**

Учебные года	начальная школа	основная школа
2015-2016	46 %	29 %
2016-2017	41,2 %	39 %
2017-2018	44,5 %	40 %

Ежегодно растёт количество участников школьных и городских предметных олимпиад. Кроме того, учащиеся активно участвуют в соревнованиях, конкурсах, смотрах и научно-практических конференциях разного уровня, занимая призовые места, что является результатом деятельности системы дополнительного образования, созданной в школе. Уровень подготовки учащихся обеспечивается постоянной работой педагогического коллектива по обновлению содержания образования и поискам новых форм организации

образовательного процесса. Следует отметить работу педагогического коллектива по внедрению новых информационных технологий в учебно-воспитательный процесс.

## 2.2. Анализ персонала МБОУ СОШ №12 г. Урай

Рассмотрим персонал МБОУ СОШ №12 г. Урай по разным категориям.

В школе работает 60 педагогов. Анализ персонала по квалификационной характеристике представлен в таблице 2.

Таблица 2.

### Характеристика персонала по уровню квалификации

Квалификационная категория учителей	2016год	2017год	2018год
Высшая	10	14	17
1 категория	25	25	26
Без категории	16	13	17
Всего	51	52	60

Для наглядности данные таблицы 2 представим на рисунке 3.

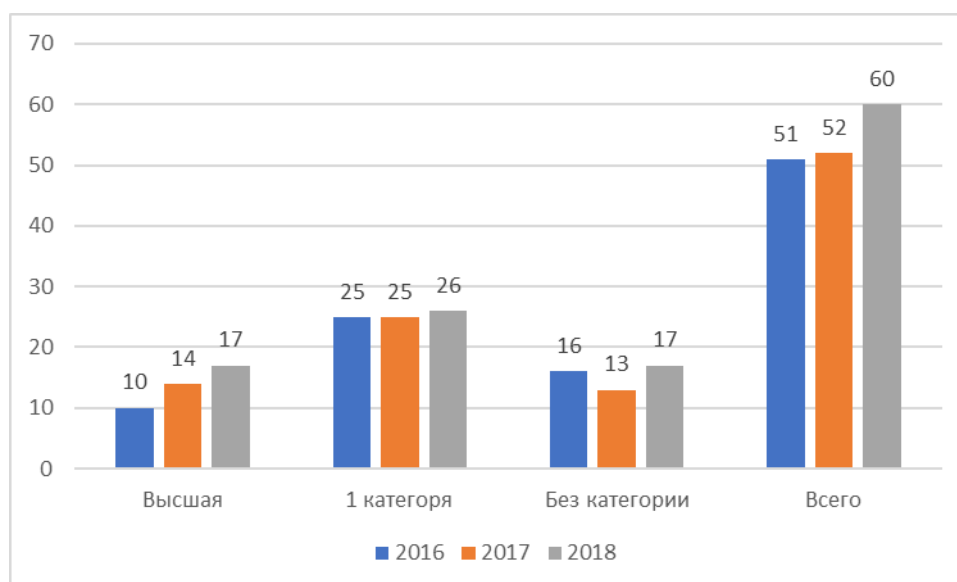


Рисунок 3. Характеристика персонала по уровню квалификации

Из таблицы 2, рисунка 3., видно, что в «МБОУ СОШ №12» г. Урая на первом уровне педагоги с 1 категорией, но существует тенденция роста с высшей квалификационной категорией персонала.

Таблица 3.

### Характеристика персонала по уровню образования

Уровень образования персонала	Период, год		
	2016	2017	2018
Высшее	47	48	54
Среднее специальное образование	4	4	6
Среднее общее образование	0	0	0

В 2018 г. в организации сохранилась тенденция роста по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. В связи с реализацией ФГОС учебная и воспитательная деятельность основана на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал МБОУ «СОШ № 12» отличается высоким квалификационным уровнем: около 90 % сотрудников имеют высшее образование, 10 % - среднее специальное образование.

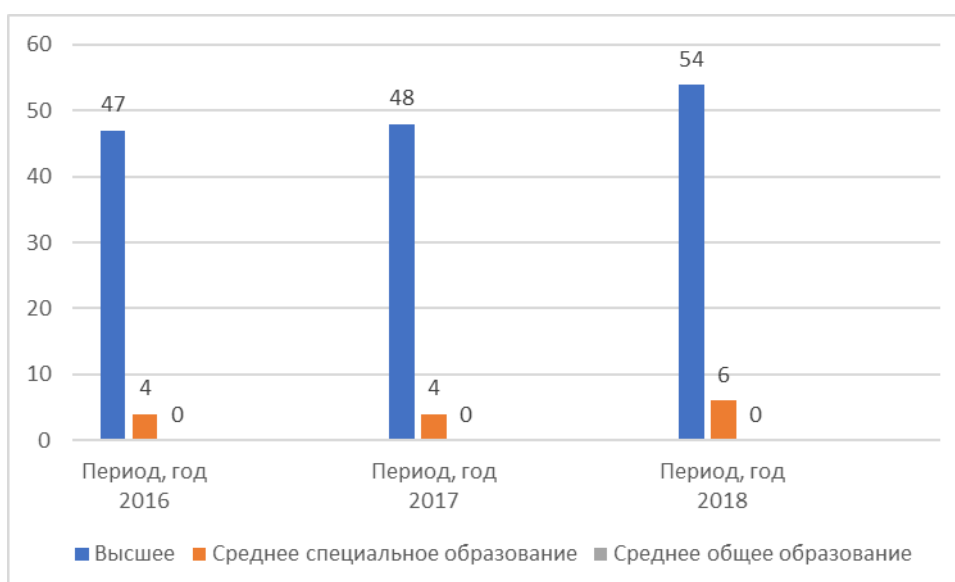


Рисунок 4. Характеристика персонала по уровню образования

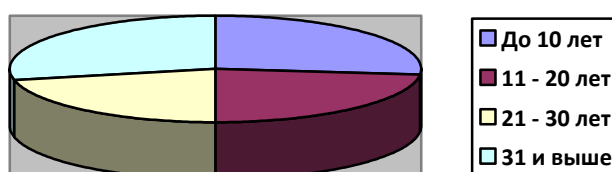
Стаж работы педагогических работников:

Таблица 4.

**Характеристика персонала по стажу работы**

	До 10 лет	11-20 лет	21- 30 лет	31 и выше
Учителя	16	14	13	17

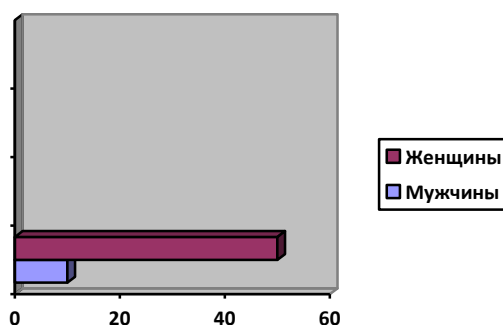
Для наглядности данные таблицы 4 представим на рисунке 5.



**Рисунок 5. Характеристика персонала по стажу работы**

Анализ персонала по стажу работы показал, что большую часть работающих составляют люди, проработавшие в общеобразовательной организации от 31 года и выше, а также до 10 лет, что является весьма положительным фактором. Более того есть учителя, которые проработали в данной школе более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

Характеристика персонала по половому признаку представлена на рис. 6.



**Рисунок 6. Характеристика персонала по половому признаку**

На рис. 6 представлена характеристика персонала по половому признаку:

-мужчин – 10,

- женщин – 50.

Качественный состав персонала МБОУ «СОШ №12» г. Урая рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам - возрастная структура.

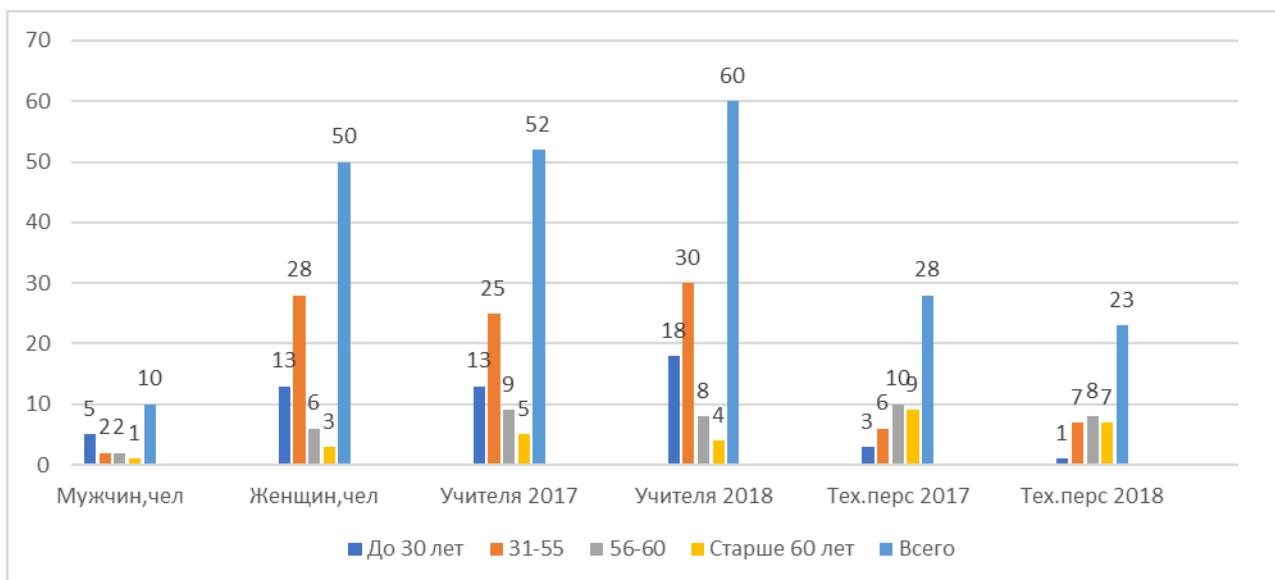
**Таблица 6.**

**Возрастной состав работников МБОУ «СОШ №12» г. Урая**

Возрастные группы, лет	Мужчин, чел	Женщин, чел	Учителя 2017	Учителя 2018	Тех.перс 2017	Тех.перс 2018
До 30 лет	5	13	13	18	3	1
31 – 55	2	28	25	30	6	7
56 – 60	2	6	9	8	10	8
Старше 60 лет	1	3	5	4	9	7
Всего	10	50	52	60	28	23

Рассмотрим подробно рисунок 7.





**Рисунок 7. Возрастной состав работников**

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Мобильность и гибкость педагогического мышления фиксируют прогрессивные изменения в современном образовании, поэтому педагогический коллектив готов к необходимым трансформациям. Анализируя состояние педагогической культуры коллектива школы, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;
- профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;

– гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей школы, открывает возможности для совместного творчества обоих субъектов педагогической системы (коллектив учащихся и учителей);

– эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей школы.

Все эти резервы педагогической культуры позволяют прогнозировать позитивные результаты в концептуализации развития школы, в реализации образовательной программы.

### **2.3. Анализ системы управления конфликтами на МБОУ СОШ №12 г. Урай.**

Небольшая численность персонала (27 человек) данного предприятия неминуемо определяет возникновение различных конфликтных ситуаций. Для изучения особенностей управления конфликтными ситуациями использовались следующие методы:

- интервью;
- анализ документов;
- анализ отзывов, рекламаций;
- тестирование.

Для определения типов конфликтов проведено интервью с линейными руководителями (2 чел.), ключевыми вопросами которого были следующие:

- 1) Как часто в вашем подразделении происходят конфликтные ситуации?
- 2) Что чаще всего вызывает конфликты в подразделении?
- 3) Какие решения вы принимаете как руководитель для разрешения конфликтных ситуаций?

По результатам интервью данные распределились следующим образом. На вопрос о частоте конфликтов 60 % руководителей отметили это явление как довольно умеренное.

Соответственно 20% - как частое явление и 20% как довольно редкое.

На вопрос о причинах конфликтов данные распределились так:

- 35% считают таковыми производственные вопросы;
- 30% - проблемы во взаимодействии подразделений между собой;
- 25% - отмечают причины личного характера;
- 10% - отмечают особую позицию руководства в решении разного рода вопросов.

Таким образом, рабочие вопросы вызывают большее количество конфликтов, по оценке руководителей, а значит – они могут быть решены за счет оптимизации работы подразделений организации.

На вопрос о возможностях разрешения конфликтов руководители описали свои варианты решений:

- 30% - отметили соперничество как способ разрешения конфликтов;
- 35% - сотрудничество, что объяснили, как лучший вариант решения, при котором не страдает дело;
- 25% - компромиссное решение;
- 10% - занимают соглашательскую позицию, благодаря чему считают, что экономят время. Таким образом, большая часть респондентов выбирают самый эффективный способ разрешения – сотрудничество с коллегами.

На основании предварительных данных нами были определены основные типы конфликтов, существующих на предприятии:

- 1) внутриличностный;
- 2) межличностный;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповой.

Это один из самых распространенных типов конфликта МБОУ СОШ №12 г. Урай, что подтверждают данные интервью руководителей о частоте возникновения производственных конфликтов. В организации межгрупповой и конфликт между личностью и группой проявляется по-разному. Чаще всего - это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

По субъектному признаку во внутренней жизни МБОУ СОШ №12 г. Урай «можно выделить следующие типы межличностных конфликтов (табл.10)

**Таблица 10**

**Типы межличностных конфликтов в МБОУ СОШ №12 г. Урай**

Участники	Причины	Последствия	Пути решения
Руководители - подчиненные	Нарушение иерархии, низкая степень ответственности, завышенные требования	Снижение доверия к руководству, текучесть персонала, снижение производительности	Соперничество
Рядовые сотрудники	Личные проблемы, психологические особенности	Стрессы, текучесть персонала, снижение работоспособности	Компромисс
Руководители одного уровня	Производственные вопросы, коммуникации между подразделениями	Перегрузка, возможно срывы графиков работы	Сотрудничество

Итак, среди типов конфликтов на МБОУ СОШ №12 г. Урай различаются:

- а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем;
- б) конфликты между рядовыми сотрудниками;
- в) конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между руководителями одного ранга. Эти конфликты, как правило, теснейшим образом переплетены с личностными и кадровыми конфликтами, с практикой продвижения персонала в рамках данной организации, с борьбой за распределение наиболее важных позиций в ее собственной структуре. Они могут быть также связаны с разработкой различных стратегий поведения в организации, с выработкой критериев эффективности ее совместной деятельности. Ежедневно им приходится

решать массу вопросов, и, естественно, возникают конфликты, причины которых следующие:

- 1) различия во взглядах и мнениях сотрудников на ту или иную ситуацию;
- 2) несовпадение интересов;
- 3) стремление каждого работника выделиться на фоне остальных.

Разногласия между руководителем и его подчиненными возникают по нескольким причинам:

- работник не приходит вовремя на работу без уважительных причин;
- неуважительно относится к начальству и не прислушивается к советам и требованиям;
- из-за плохого настроения руководитель срывает зло на подчиненных, незаслуженно обвиняет, делает их крайними.

Как мы видим, исходя из причин - пути выхода из конфликтных ситуаций различаются по уровням и причинам их возникновения. Для анализа конфликтов в компании, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено исследование, в котором принимал участие трудовой коллектив компании - менеджеры, руководители подразделений, рабочий состав. Методы исследования в организации:

- 1) Интервью (результаты представлены выше);
- 2) Наблюдение сотрудниками отдела персонала;
- 3) Психологическое тестирование сотрудников МБОУ СОШ №12 г.

Урай проводилось по трем методикам:

- А) Тест описания поведения К. Томаса (Приложение 2);
- Б) Тест "Самоконтроль в общении" (Приложение 3)
- В) Тест "Твоя конфликтность" (Приложение 4)

Таблица 11.

## Оценка личностных качеств персонала по результатам наблюдения

Испытуемые	Личностные и поведенческие особенности
1	Добродушный, спокойный, открытый, общительный человек
2	Напористый, скрытный, общительный, склонен к конфликтному поведению
3	Общительный, немного суетливый, добродушный, веселый, с хорошим чувством юмора
4	Необщительный, упрямый, скрытный, хорошо знает свое дело, склонен к конфликтному поведению
5	Любознательный, открытый, всегда поддержит беседу по любому вопросу, в общении легок.
6	"Себе на уме", общительный, но скрытный, уходит от конфликтов, всегда находит компромисс или оправдание
7	Неуверенный, застенчивый, мягкотелый, пытается всем угодить
8	Мягкий, спокойный, общительный, дружелюбный
9	Резкий, необщительный, склонный к конфликтам
10	Суетливый, общительный, добродушный, бесконфликтный
11	Веселый, многословный, немного надоедливый, склонен к созданию конфликтных ситуаций
12	Не терпеливый, вспыльчивый, общительный, конфликтный
13	В общении настороженный, застенчивый, говорит только по существу, бесконфликтный
14	Развязный, говорит с сарказмом, неуместно шутит, склонен к Конфликтам
15	Тихий, спокойный, добродушный, бесконфликтный

## 2) Анкетирование (Приложение 5)

Первый этап исследования заключался в установлении методом наблюдения мнения о каждом респонденте, его личностных и поведенческих особенностях.

Данные наблюдения свидетельствуют о том, что:

- 6 человек в группе склонны к созданию конфликтных ситуаций;
- 2 человека из них отличаются резкостью, напористостью в общении, в то же время они общительны, хотя зачастую могут создавать конфликтные ситуации;
- 2 человека из 6, склонных к конфликтам, также являются общительными людьми, но в то же время они развязны, многословны, отпускают неуместные шутки - неприятны в общении, что является причиной создания ими конфликтных ситуаций;
- и двух человек в конфликтной группе отличает необщительность, скрытность, упрямство.

Таким образом, характеристики малой группы позволяет определить причины межличностных конфликтов.

Далее охарактеризуем бесконфликтную группу сотрудников компании, в эту группу в которую входят 9 человек, среди них можно выделить:

- 4 человека, которые отличаются веселым нравом, болтливостью, добродушием, открытостью;
- 3 человека отличается спокойствием, уравновешенностью, дружелюбием;
- 2 человека застенчивы, не уверены в себе, стремящиеся всем угодить.



Таблица 12.

## Характеристики малых групп

Типы групп	Кол-во чел.	Характеристики
Конфликтная группа	6	Склонны к конфликтам
	4	Провоцируют
	2	Упрямы
Бесконфликтная группы	4	Добродушие
	3	Уравновешенность
	2	Угождение

Таким образом, результаты наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 40% людей, способных создавать конфликтные ситуации и 60% бесконфликтные в общении.

С целью анализа технологии управления конфликтами было проведено исследование социально-психологических отношений в коллективе. Исследование проводилось методом анкетного опроса, в котором участвовало 10 человек. Была разработана специальная анкета (см. Приложение 1).

В ходе исследования были получены следующие результаты.

На вопрос «Нравится ли вам работать в данном коллективе?» были даны следующие ответы: 64% респондентов заявили, что им нравится работать в этом коллективе, 36% респондентов отказались отвечать на данный вопрос, и никто не заявил о негативном отношении к данному коллективу – см. таблицу 13.

Таблица 13.

## Нравится ли вам работать в вашем коллективе?

варианты ответов	нравится работать	не нравится работать	затрудняются отвечать	всего
%	64%	0%	36%	100%

Данные, полученные в ходе анкетирования, дополним результатами интервьюирования, которое показало, что уровень сплочённости коллектива по определенным критериям (межличностные отношения в деловой сфере, в досуговой сфере и кризисной ситуации) оказался средним, при этом уровень групп-

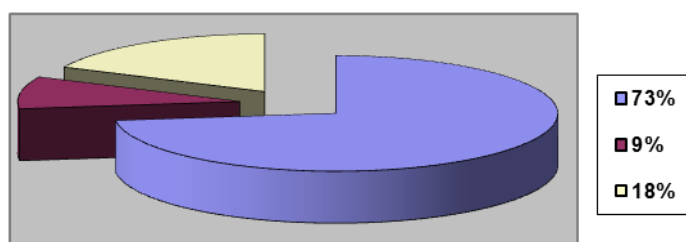
повой разобщённости - очень низким, наиболее высокие показатели были выявлены в деловой сфере.

На вопрос «Есть ли в вашем коллективе неформальные группы?» были получены следующие данные (см. рис. 3):

73% - есть неформальные группы

9% - нет неформальных групп

18% - затрудняются ответить



**Рисунок 11. Наличие неформальных групп**

При этом дружеские отношения с коллегами сложились у 0% респондентов, товарищеские отношения - у 18% респондентов, нейтральные отношения - 82%, враждебных и конфликтных отношений с коллегами не сложилось ни у кого.

По результатам интервьюирования можно сделать следующие выводы: в коллективе нет больших постоянных неформальных групп и характер лидерства можно определить, как ситуативный. Только в двух случаях об одном члене коллектива были получены резко негативные отзывы, это может свидетельствовать о нейтральном социально-психологическом климате в коллективе.

На вопрос: «Какие факторы играли главную роль при формировании отношений в коллективе?» ответы работников распределились следующим образом (рис.5.):

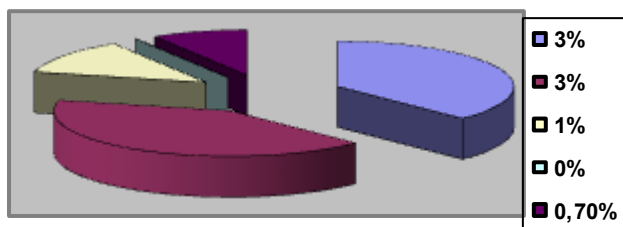
3% - личные качества;

3,3% - совместимость характеров;

1% - условия организации труда;

0% - стиль управления;

0,7% - профессионализм сотрудников.



### Рисунок 12. Факторы, формирующие отношения в коллективе

На первое место выходят личные качества сотрудников, на второе - совместимость характеров, третье - условия организации труда, четвёртое - профессионализм сотрудников, вариант «стиль управления» никем не был выбран.

Таким образом, мнение коллектива следующее:

- главными факторами выделяют «личные качества сотрудников» и «совместимость характеров», т.е. преимущественно психологические характеристики отдельной личности влияют на формирование отношений в коллективе.

Следующим этапом эмпирического исследования было психологическое тестирование сотрудников компании.

Задачи тестирования:

- 1) выявить уровень общительности;
- 2) определить уровень коммуникативного самоконтроля;
- 3) определить стиль конфликтного поведения сотрудников компании.

Анализ полученных данных показал, что 4 респондента обладают высоким уровнем общительности - эти люди всюду чувствуют себя в своей тарелке, но не всегда доводят дело до конца. 7 человек обладают средним уровнем об-

щительности, их характеризует любопытность, разговорчивость, однако им недостает усидчивости, терпения при столкновении с серьезными проблемами. 4 человека отличаются низким уровнем общительности - они замкнуты, предпочитают одиночество.

**Таблица 14.**

**Показатели результатов тестирования**

Показатели	Общий вывод			
Стиль конфликтного поведения	Уровень общительности	Самоконтроль в общении (коммуникативный контроль)		
			Кол-во чел.	
Сотрудничество Компромисс	Высокий уровень	Средний уровень	Чрезмерно общителен, способен на сотрудничество, компромисс; искренен, но не сдержан в эмоциональных проявлениях	4
Соперничество	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"	7
Сотрудничество	Нормальная коммуникативность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудничеству, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации	
Избегание	Низкий уровень	Высокий уровень	Необщителен, избегает конфликтов, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации	4
Сотрудничество Компромисс	Нормальная коммуникативность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудничеству и компромиссу, гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации	

Продолжение таблицы 14.

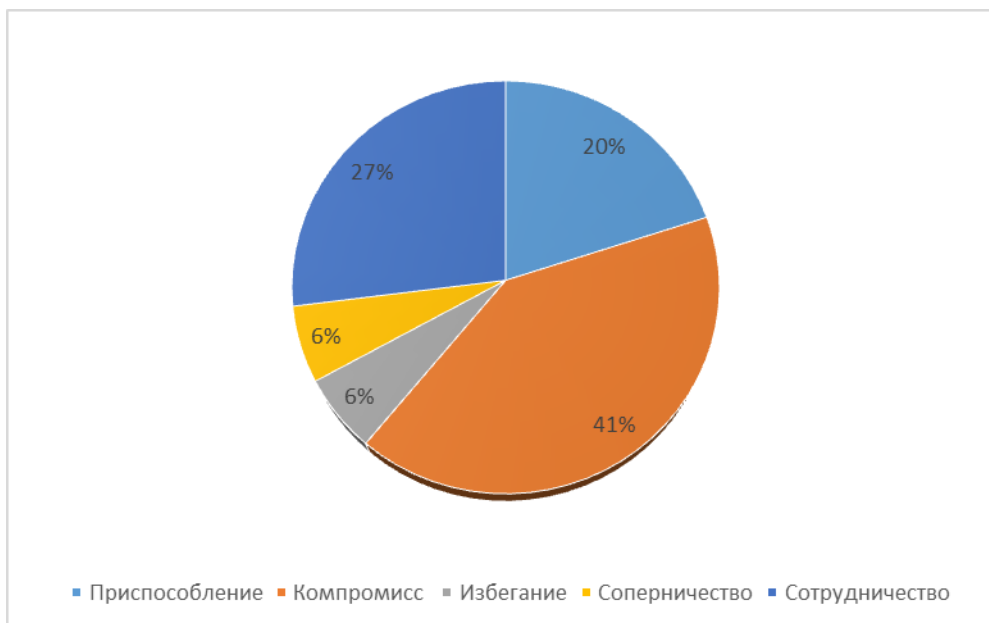
Компромисс Избегание	Средний уровень	Средний уровень	Весьма общителен, склонен к поиску компромисса или из- бегает конфликты, не всегда сдержан в эмоциональных про- явлениях	
Приспособ- ление	Низкий уровень	Высокий уровень	Необщительный в конфликтной ситуа- ции старается при- способиться; гибко реагирует на измене- ние коммуникатив- ной ситуации	
Сотрудниче- ство	Нормаль- ная ком- муника- бельность	Высокий уровень	В меру общителен, способен к сотрудни- честву, гибко реаги- рует на изменение коммуникативной ситуации.	
Соперниче- ство	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общитель- ный, склонен к со- перничеству, поведе- ние устойчиво, "неудобен в обще- нии"	
Компромисс Избегание	Высокий уровень	Высокий уровень	Чрезмерно общи- тельный, находит компромисс или из- бегает конфликта, гибко реагирует на изменение коммуни- кативной ситуации	
Компромисс Избегание	Высокий уровень	Средний уровень	Чрезмерно общите- лен, находит ком- промисс или избегает конфликта, не всегда сдержан в эмоциях	

**Продолжение таблицы 14.**

Соперничество	Средний уровень	Низкий уровень	Весьма общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"	
Сотрудничество	Низкий уровень	Средний уровень	Не общительный, способен к сотрудничеству в конфликтной ситуации; не сдержан в эмоциональных проявлениях	
Соперничество	Высокий уровень	Низкий уровень	Чрезмерно общительный, склонен к соперничеству, поведение устойчиво, "неудобен в общении"	
Избегание компромисс	Низкий уровень	Высокий уровень	Не общительный, избегает конфликтов или идет на компромисс; гибко реагирует на изменение коммуникативной ситуации	

Рассматривая уровень самоконтроля в общении, приходим к выводу, что большинство сотрудников (7 человек) обладают высоким уровнем коммуникативного контроля, они легко входят в любую роль, гибко реагируют на изменение ситуации, в состоянии даже предвидеть впечатление, которое произведут на окружающих. Четыре человека обладают средним уровнем коммуникативного контроля, их отличает искренность, но не сдержанность в эмоциональных проявлениях. У четырех руководителей выявлен низкий уровень самоконтроля в общении, что характеризует их поведение как устойчивое, они не считают нужным изменяться в зависимости от ситуации, некоторые считают их "неудобными в общении".

На основании результатов по тесту Томаса (Приложение 2) можно сделать следующие выводы:



**Рисунок 13. Выбор стилей поведения в конфликтах**

Итак, по результатам можно сделать вывод, что большая часть сотрудников предпочитает стиль управления конфликтами – компромисс (41%) и сотрудничество (27%), характеризующееся тем, что участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы отдельных сторон.

Соперничество в конфликте характерно для 6% сотрудников, и также 6% - предпочитают избегать конфликты.

Таким образом, для исследуемой группы характерен:

- средний уровень общительности,
- высокий коммуникативный самоконтроль,
- поиск сотрудничества в конфликтной ситуации.

Последним этапом исследования было также интервью, но уже с разными категориями сотрудников, цель которого выявить причины возникновения конфликтных ситуаций в компании, а также условия преодоления конфликтных ситуаций. Вопросы анкетирования отображены в Приложении 4.

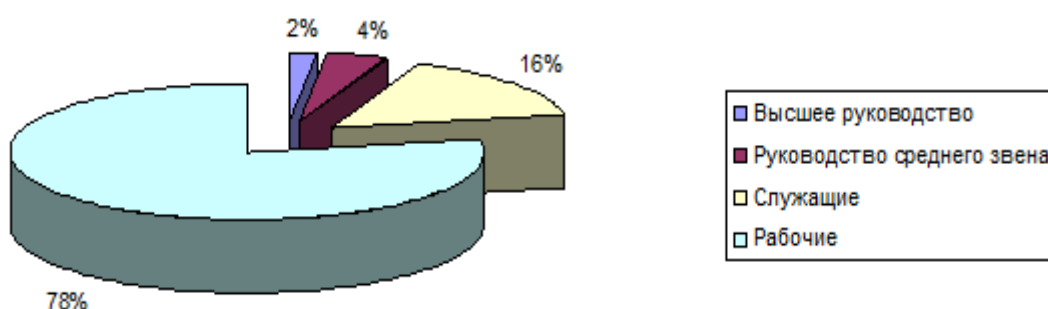
Результаты анкетирования свидетельствуют о том, что:

- 45% конфликтных ситуаций в МБОУ СОШ №12 г. Урай возникают в общении с коллегами по работе,

- 40% конфликтных ситуаций в компании возникают в общении с руководителями, и, соответственно,

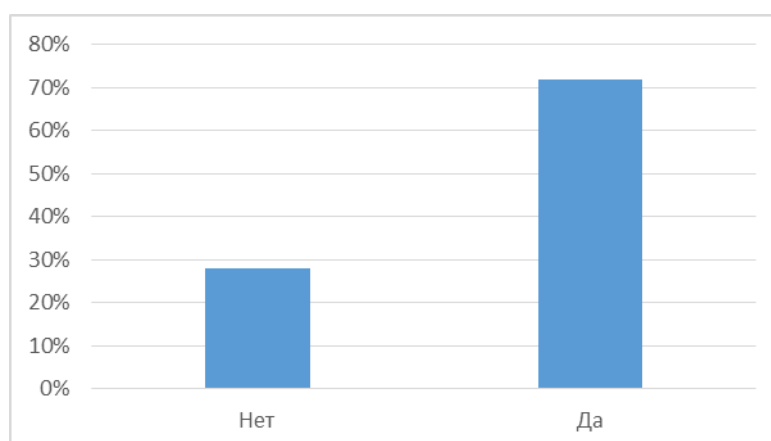
- 15% конфликтных ситуаций возникают в общении с клиентами.

Для анализа конфликтов в организации, а также для оценки психологического климата в коллективе было проведено анкетирование персонала. Ответы распределились следующим образом (рис.14)



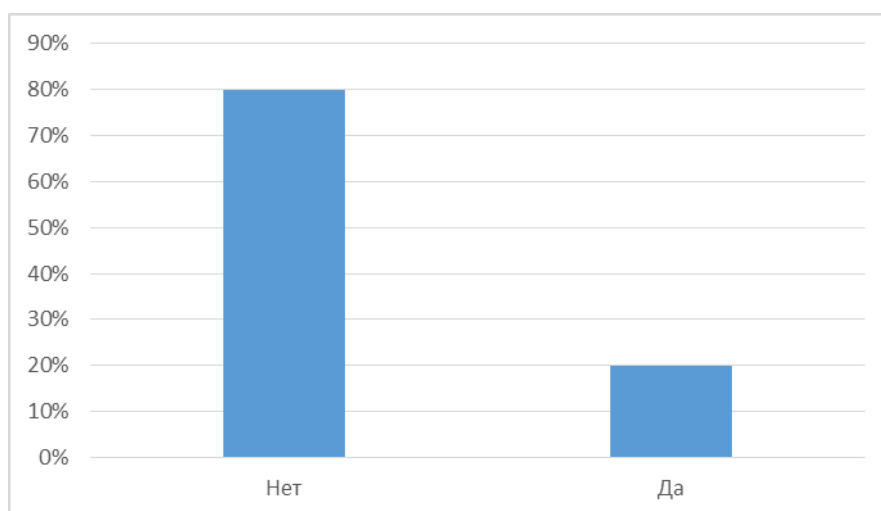
**Рисунок 14. Соотношение категорий персонала**

Таким образом, основной контингент персонала составляют рабочие (мастера, производственные рабочие), далее идут служащие - 78%. Руководство составляет наименьшую долю работников.



**Рисунок 15. Довольны ли Вы своей работой?**





**Рисунок 16. Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?**

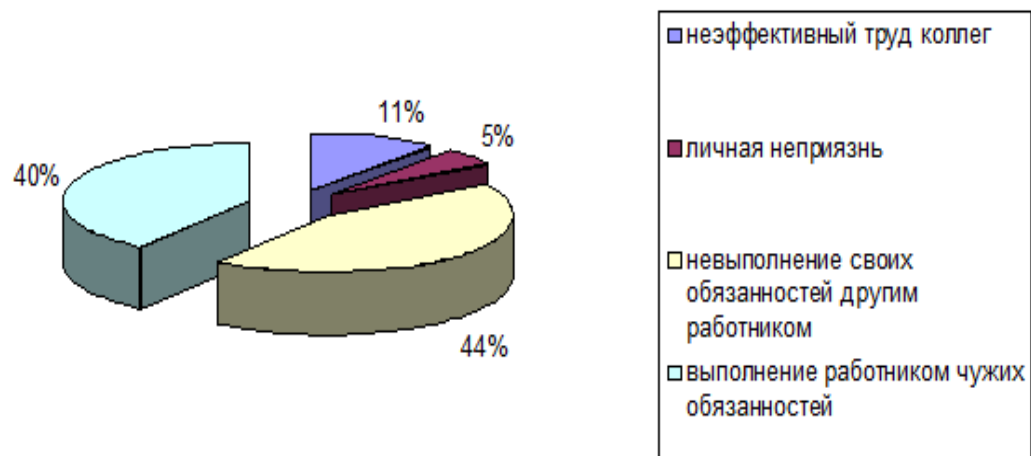
80 % работников не считают себя конфликтными людьми. Возможно, такая самооценка была необъективна.

На вопрос: Легко ли Вы находите общий язык с коллегами? Ответы следующие: постоянно натыкаюсь на стену непонимания, всегда нахожу, чаще нет, чаще да. Что примечательно, сотрудники, отнесшие себя к высшему руководству, а также большинство рядовых работников, ответили "Всегда". А вот руководители среднего звена, а также часть служащих испытывают затруднения во взаимопонимании.

На вопрос: Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций. Ответы следующие: меня это не касается, без меня не обходится, редко, часто.

Таким образом, до высшего руководства конфликты в коллективе доходят редко. Чаще всего вовлеченными оказываются руководители среднего звена (отделов), причем в основном или с подчиненными, или между собой. Служащие же предпочитают придерживаться нейтралитета, что объяснимо - они самый молодой контингент в компании.

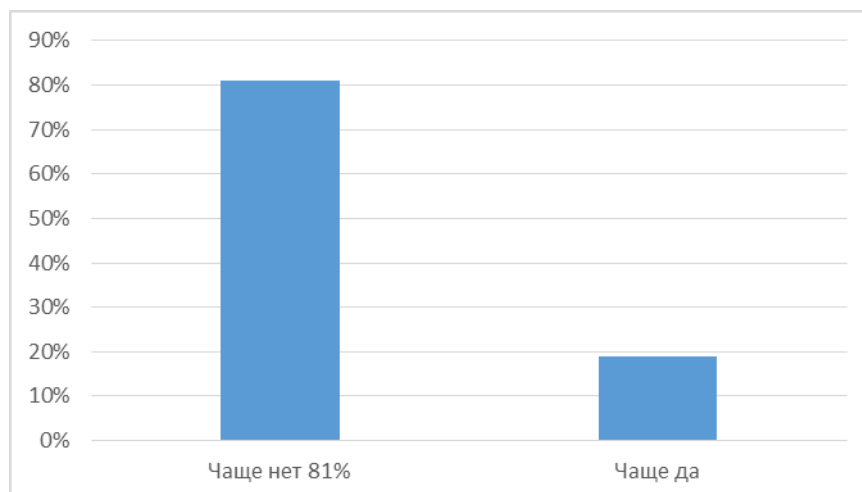
На вопрос: Как часто происходят конфликты? Ответы следующие: каждый день, раз в неделю, два раза в неделю, реже. В большинстве случаев конфликты случаются раз-два в неделю.



**Рисунок 17. Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?**

Таким образом, почти 90% работников уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие. Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей. Однако 70% сотрудников заявляли, что довольны своей работой, они знают, что следует делать им и их коллегам. Следовательно, обязанности они знают, однако эти обязанности не согласованы между собой.

Работники осознают необходимость изменения, в первую очередь, системы распределения полномочий и ответственности.



### **Рисунок 18. Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?**

Итак, большинство работников убеждены, что возникающие конфликты не способствуют улучшению положения вещей. Однако, несмотря на это количество конфликтов растет. Анализ частоты возникновения конфликтов в МБОУ СОШ №12 г. Урай отражен в таблице 15.

**Таблица 15**  
**Количество конфликтов в МБОУ СОШ №12 г. Урай в 2017-2018 годах**

	Количество кон- фликтов			Темп прироста, %	
	2017	2018	2019	2017	2018
Всего:	58	65	74	12,07	13,85
- между отделами	37	40	49	8,11	22,5
- между администрацией и работ- никами	14	16	17	14,29	6,25
- между работниками	7	9	8	28,57	-11,11

Таким образом, из таблицы 15 видно, что за последние два года число конфликтов в МБОУ СОШ №12 г. Урай возрастает на 12-13% ежегодно. Главным образом, на это влияют конфликты между отделами - возросли на 8% в 2017 г. и на 22% в 2018 г. Темп роста числа конфликтов работников с администрацией имеет тенденцию к сокращению - 14% в 2017 г. и 6% в 2018 г. Число конфликтов среди работников незначительное - около 8% в год, и в 2018 г. сократилось на 11%.

Динамика роста общего числа конфликтов повторяет динамику роста конфликтов между руководителями. Таким образом, уменьшив число конфликтов между начальниками отделов можно повлиять на уменьшение общего числа конфликтных ситуаций в компании.

По итогам анкетирования можно сделать вывод, что причинами конфликтов между руководителями отделов являются следующие:

- Недостаточно четкое разграничение полномочий, формальный характер матрицы ответственности;

- Дублирование функций;

- Плохо соблюдается принцип единоначалия.

Это вследствие того, что в организации до настоящего времени нет четко проработанных и обязательных для исполнения должностных инструкций, регламентирующих права и обязанности каждого начальника отдела. В результате неслаженная работа начальников отделов проявляется в неэффективной работе подчиненных, вызывая тем самым сокращение выработки и снижение объемов производства по сравнению с планом. Таким образом, для изменения сложившейся ситуации необходимо предпринять меры организационного характера.

Таким образом, на основании проведенного исследования выявлены следующие проблемы в управлении конфликтами:

- 1) Рост числа конфликтов между подразделениями;
- 2) Часто причины конфликтов – смещение зон ответственности при выполнении обязанностей;
- 3) Игнорирование психологической несовместимости сотрудников при приеме на работу;
- 4) Выбор компромиссных или приспособляющихся вариантов разрешения.

## **2.4. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами на МБОУ СОШ №12 г. Урай**

Меры, призванные не допустить повторения уже случившихся конфликтов или возникновения новых, спровоцированных самим субъектом, целесообразно сочетать с систематической работой по укреплению "здоровья" коллектива, иначе говоря, по созданию условий, препятствующие возникновению любых конфликтов.

На основании результатов исследования проблемы в управлении конфликтными ситуациями определены на этапах:

- возникновения причин,
- взаимодействия подразделений,
- распределения обязанностей,
- при отборе персонала,
- при выборе методов разрешения.

Для разрешения подобных ситуаций нами был разработан план мероприятий по устранению недостатков.

Таблица 16.

**План мероприятий по устранению недостатков в управлении конфликтами на МБОУ СОШ №12 г. Урай**

Проблема	Решение	Ответственный	Ожидаемый результат
Рост числа конфликтов между подразделениями	1. Мониторинг конфликтов: причины, частота, оценка потерь  2. Разработка программы эффективных коммуникаций между отделами	Отдел персонала, линейные руководители	Снижение числа конфликтов. Повышение производительности
Нечеткое распределение обязанностей	1. Анализ должностных инструкций  2. Закрепление зон ответственности	Отдел персонала	Четкость в выполнении должностных инструкций. Определение персональных зон ответственности

**Продолжение таблицы 16.**

Упрощенные критерии отбора персонала	1.Разработка профиля сотрудника (личный блок)	Отдел персонала	Качественный отбор персонала. Формирование команды подразделения. Слаженность, взаимопонимание в работе
Соглашающиеся стратегии разрешения конфликтов	1.Обучение стратегиям поведения в конфликтах 2.Планирование программы тренинга по медиаторству	Отдел персонала. Учебный центр компании	Эффективность разрешения конфликтов

Представим рекомендации по каждой из выявленных проблем организации.

1) Для мониторинга конфликтных ситуаций предлагает ежемесячно по подразделениям вести сбор и анализ статистических данных (табл.17):

**Таблица 17.**

**Форма сбора статистических данных**

Подразделение	Тип конфликта	Период возникновения (время)	Участники	Предмет конфликта

Необходимо в течение трех месяцев вести подобное наблюдение, это позволит отследить:

- временные периоды возникновения конфликтов (начало квартала – конец, начало – конец смены);
- периодичность возникновения конфликтов;
- участники и предмет конфликта.

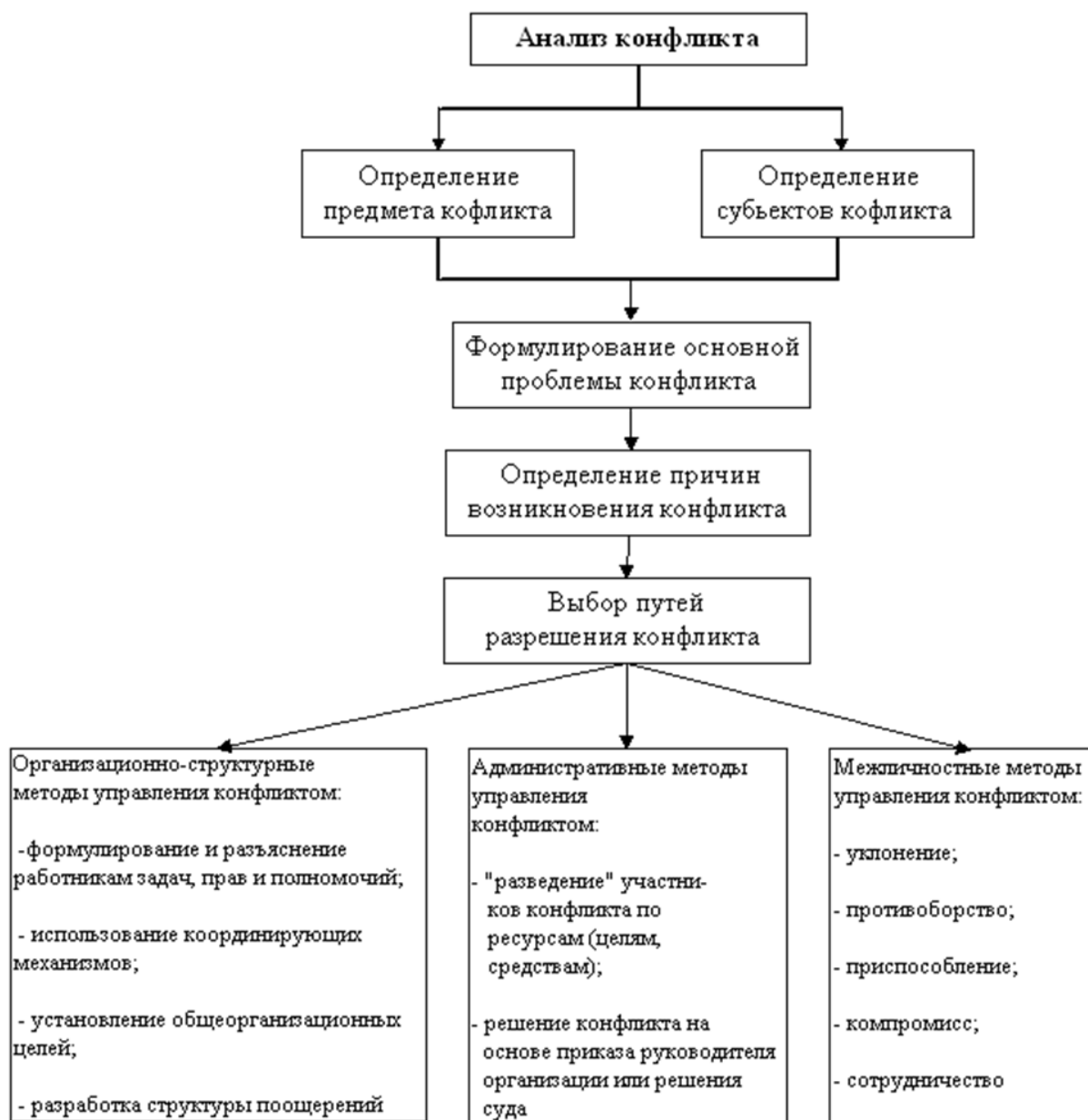
На основании сбора подобной информации можно выработать общую технологию снижения конфликтности в организации. Среди вариантов выхода из конфликтных ситуаций предлагаем 3 блока:

- ситуативно – структурные методы разрешения. В данном случае мы решаем и следующую проблему – перераспределение четких обязанностей сотрудников в соответствии с их должностями. Это позволит также совершенствовать систему вознаграждения сотрудников: при своевременном и четком выполнении обязанностей без сбоев, без потери времени – переменная часть к основной заработной плате;

- административные методы разрешения – при «несвоевременном» производственном конфликте, когда страдает процесс и последующий результат срочной работы. Как вариант – приказ руководителя (при выявлении предмета конфликта). Например, при распределении ресурсов между подразделениями;

- межличностные методы управления, которые могут быть использованы конкретным руководителем самостоятельно. О предпочтениях в выборе стратегий выхода из конфликтов можно ориентироваться на результаты опросов (в исследуемой группе предпочтение отдано методам «компромисс, сотрудничество»).





**Рисунок 19. Диагностика и пути выхода из конфликтов на МБОУ СОШ №12 г. Урай**

Следующим этапом в диагностике можно рекомендовать руководителю каждого подразделения – поиск поведенческих индикаторов. Существуют четкие признаки, по которым опытный руководитель может отследить наличие и эскалацию конфликта в своей организации на уровне структурных подразделений.

Таблица 18

## Поведенческие индикатора наличие конфликтов в подразделениях

Признак	Проявление
Повышение коммуникативной активности	Формирование новых групп в коллективе, учащение и удлинение перерывов в работе, телефонные переговоры, электронная переписка
Снижение личной эффективности	Задержки на работе после окончания рабочего времени
Сбои в обмене информацией	Снижение скорости принятия решений
Давление на вышестоящего руководителя	Увеличение жалоб, служебных записок и пр.
Демонстративное поведение	Мелькание в поле зрения руководителя
Действия – за рамки профессиональных задач	Гиперактивность некоторых сотрудников

Рассмотрим подробнее поведенческие индикаторы.

а) Повышение коммуникативной активности в организации, что проявляется в виде формирования новых групп в коллективе, не связанных с профессиональными задачами, учащение и удлинение перекуров, обедов, перерывов в работе (вот он – прямой экономический ущерб компании, сотрудники отвлекаются от профессиональной деятельности на обсуждение поведения других). Активизируются электронная переписка, разговоры с соседней комнатой по телефону и т. д.

б) Снижение личной эффективности основных сторон конфликта. Конфликт «съедает» их производительность, что сотрудники пытаются компенсировать работой во внеурочное время, подолгу задерживаясь на работе.

в) Возникновение сбоев в обмене информацией между отделами и людьми, вовлеченными в конфликт, чего раньше не было, скорость принятия решений падает.

г) Давление на вышестоящего руководителя, манипулирование им, что проявляется в увеличении количества электронных писем от подчиненных негативного содержания («...мы не успеваем выполнить план, закрыть вовремя проект» и т. д.), устных жалоб, служебных записок и т. д. Причем все жалобы прикрываются заботой о процветании компании, мол, я-то за нее радею, а вот мой оппонент...

д) Демонстративное поведение, которое должен заметить начальник, – мелькание в поле зрения руководителя. Цель – привлечь внимание к себе и получить моральную поддержку, повысить свой ранг.

е) Активность некоторых сотрудников, их интересы, вопросы, действия начинают выходить за рамки их функциональных обязанностей.

Для эффективности коммуникаций между подразделениями необходимо создать эффективную систему внутренних коммуникаций (ВК). Представим основные этапы создания системы (рис. 13). Прежде всего, необходимо провести диагностику существующей системы коммуникаций:

- проводятся ли собрания компании,
- есть ли корпоративный интернет-портал, доска объявлений,
- доска почета, где расположены фотографии сотрудников и перечень их достижений,
- понять, через кого и как быстро распространяются слухи,
- проводятся ли в организации опросы мнений, анкетирование,
- внутрикорпоративное обучение (его особенности в Учебном центре АО).

Следующий этап – создание единого информационного пространства, разработка политики и стандартов компании в области ВК, далее – внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала, затем – мониторинг работоспособности системы ВК, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению, постановка новых задач в области управления внутренними коммуникациями.



**Рисунок 20. Создание эффективной системы внутренних коммуникаций.**

Разработку следует проводить в соответствии с видами внутренних коммуникаций, представленных в таблице 19.

Корректировки требуют:

- информационные коммуникации (рассылка сообщений);
- организационные (Разработка и внедрение корпоративных стандартов).

Это позволит формировать такой сильный элемент корпоративной культуры как внутренняя культура общения и передачи информации, что несомненно сказывается на снижении уровня конфликтности.

Таблица19.

## Виды коммуникаций в МБОУ СОШ №12 г. Урай

Виды внутренних коммуникаций			
Информационные	Аналитические	Коммуникативные	Организационные
Корпоративные СМИ, рассылка сообщений, доска объявлений, внутренний сайт, листовки	Анкетирование, фокус-группа, «почтовый ящик», опрос	Корпоративные мероприятия, соревнования по профессии, корпоративные тренинги, корпоративное обучение, система адаптации	Разработка и внедрение корпоративных стандартов, выступления руководства, совещания, собрания

Немаловажным этапом в работе над снижением конфликтных ситуаций является определение психологических особенностей сотрудников – кандидатов МБОУ СОШ №12 г. Урай.

Поскольку организация представляет собой производственный профиль деятельности – требуется:

- высокая доля персональной ответственности,
- дисциплины,
- обязательности,
- исполнительности. Для работы же в конкретных подразделениях, связанных с новыми разработками (сборки и испытаний) – необходима:
  - стрессоустойчивость,
  - толерантность,
  - взаимодействие в малой группе. Поэтому, при отборе персонала необходимо оценивать и психологические особенности будущих сотрудников, дополнительно – определение уровня их потенциальной конфликтности.

## **Выводы по второй главе.**

Проведенный анализ во второй главе показал, что система управления персоналом МБОУ СОШ №12 недостаточно эффективна.

Повышение квалификации не достигает максимального уровня, так как не созданы специальные методы управления профессиональным развитием.

Оказание платных образовательных услуг и участие в конкурсах будет способствовать привлечению в бюджет учреждения дополнительных средств, которые могут быть направлены на материально-техническое укрепление базы учреждения и стимулирование персонала. Управление тогда педагогическим коллективом будет мотивирующим, вдохновляющим, побуждающим к творчеству, вызывающим у сотрудников неподдельный интерес к общему делу.

Сотрудники МБОУ СОШ №12 г. Урай осуществляют свою деятельность на основании Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих

Анализируя состояние педагогической культуры коллектива школы, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;
- профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;
- гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей школы, открывает возможности для совместного творчества обоих субъектов педагогической системы (коллектив учащихся и учителей);
- эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей школы.

Для изучения особенностей управления конфликтными ситуациями использовались следующие методы:

- интервью;
- анализ документов;
- анализ отзывов, рекламаций;
- тестирование.

Среди типов конфликтов на МБОУ СОШ №12 г. Урай различаются:

- а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполнителем;
- б) конфликты между рядовыми сотрудниками;
- в) конфликты на управленческом уровне, т.е. конфликты между руководителями одного ранга.

Основные причины конфликтов следующие:

- 1) различия во взглядах и мнениях сотрудников на ту или иную ситуацию;
- 2) несовпадение интересов;
- 3) стремление каждого работника выделиться на фоне остальных.

Результаты наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 40% людей, способных создавать конфликтные ситуации и 60% бесконфликтные в общении.

С целью анализа технологии управления конфликтами было проведено исследование социально-психологических отношений в коллективе.

Уровень сплочённости коллектива по определенным критериям (межличностные отношения в деловой сфере, в досуговой сфере и кризисной ситуации) оказался средним, при этом уровень групповой разобщённости - очень низким, наиболее высокие показатели были выявлены в деловой сфере.

В коллективе нет больших постоянных неформальных групп и характер лидерства можно определить, как ситуативный.

Большая часть сотрудников предпочитает стиль управления конфликтами – компромисс (41%) и сотрудничество (27%), характеризующееся тем, что участники конфликта приходят к альтернативе, удовлетворяющей интересы отдельных сторон.

80 % работников не считают себя конфликтными людьми. Возможно, такая самооценка была необъективна. Почти 90% работников уверены, что кто-то или не исполняет свои обязанности, или выполняет чужие, отсюда - конфликты. Такая ситуация может быть при недостаточном знании сотрудниками своих должностных обязанностей. За последние два года число конфликтов в МБОУ СОШ №12 г. Урай возрастает на 12-13% ежегодно.

Таким образом, на основании проведенного исследования выявлены следующие проблемы в управлении конфликтами:

- 1) Рост числа конфликтов между подразделениями;
- 2) Часто причины конфликтов – смещение зон ответственности при выполнении обязанностей;
- 3) Игнорирование психологической несовместимости сотрудников при приеме на работу;
- 4) Выбор компромиссных или приспособляющихся вариантов разрешения.

Для разрешения подобных ситуаций нами был разработан план мероприятий по устранению недостатков:

- 1) Для мониторинга конфликтных ситуаций предлагает ежемесячно по подразделениям вести сбор и анализ статистических данных.
- 2) На основании сбора подобной информации можно выработать общую технологию снижения конфликтности в организации.
- 3) Следующим этапом в диагностике можно рекомендовать руководителю каждого подразделения – поиск поведенческих индикаторов. Существуют четкие признаки, по которым опытный руководитель может отследить наличие и эскалацию конфликта в своей организации на уровне структурных подразделений.



4) Для эффективности коммуникаций между подразделениями необходимо создать эффективную систему внутренних коммуникаций.

5) При отборе персонала необходимо оценивать и психологические особенности будущих сотрудников, дополнительно – определение уровня их потенциальной конфликтности.

## Заключение

В современных условиях, на рынке труда происходят серьезные изменения, которые требуют соответствующих корректив в таких сферах, как отношение к работникам, политика их привлечения, удержание и мотивация.

Управление персоналом превращается в мощный инструмент профессиональной работы с ним. Выделение управления персоналом в особую функцию помогает организации в достижении ее целей, способствует росту конкурентоспособности и эффективности.

В такой ситуации, когда существенно расширяются возможности современного управления персоналом, меняются и сами работники. Вместе с возрастающим уровнем профессионализма они начинают более разборчиво относиться к выбору места работы. Наблюдается стремление к большему самовыражению, повышению квалификации, прогнозируемому профессиональному и карьерному росту. Учет этих тенденций и правильное использование их является главной задачей системы управления персоналом предприятия.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Изменения в экономической и политической системе в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить широкий спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора, в построении системы управления персоналом предприятия.

В процессе работы использовались такие методы как анализ литературы по теме, сбор первичной информации на исследуемом

предприятию, который включал в себя: анализ документации, интервью с руководителем и специалистами предприятия, анкетирование персонала.

Во второй главе мы оценили систему управления персоналом и сделаем соответствующие выводы:

Сотрудники МБОУ СОШ №12 г. Урай осуществляют свою деятельность на основании Устава, Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции соответствующей единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих

Анализируя состояние педагогической культуры коллектива школы, можно сделать следующие выводы:

- гуманитарная позиция учителей является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и педагогической помощи учащимся в их развитии;
- профессионализм педагогического коллектива, опирающийся на потенциальные возможности в творческом развитии, представляется достаточным для инновационных преобразований;
- гибкость педагогического мышления, присущая основной массе учителей школы;
- эффективность нововведений также зависит и от способности к саморегуляции учителей школы.

Проведённые исследования показали, что система мотивации, функционирующая в организации, малоэффективна и не до конца сформирована. Поэтому необходимо доработать такой документ, как Положение о доплатах и надбавках сотрудников МБОУ СОШ №12, регулирующего систему мотивации в МБОУ СОШ №12. Этот документ полезен как руководителю по работе с персоналом, так и самим работникам, которые будут чётко знать, за что они могут получать доплату.

Повышение квалификационного уровня педагогов будет содействовать участию в конкурсах в национальном проекте «Образование», даст МБОУ

СОШ №12 возможность привлекать дополнительные средства, то есть участие в конкурсах будет приносить доход.

Проведённые исследования показали, что морально – психологический климат учреждения не стабилен, малоэффективен и не до конца сформирован.

С целью повышения эффективности системы управления в МБОУ СОШ №12, было предложено проведение следующих мероприятий:

1. Повышение квалификации сотрудников.
2. Разработка системы мотивации для благоприятного морально-психологического климата.

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

3. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
4. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте МБОУ СОШ №12.
5. Выступлению на городских методических мероприятиях;
6. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других школ;
7. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

## Список используемой литературы

- 1) Агеева Л.Г. Конфликтология: краткий теоретический курс: [Текст] / Л.Г. Агеева. – Ульяновск.: УлГТУ, 2010. - 200 с.
- 2) Анцупов А. Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 4-е изд., испр, и доп. - М.: ЭКСМО, 2011. - 510 с.
- 3) Анцупов А.Я. Конфликтология: [Текст] / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов – 4-е изд. исп. и доп. М.: Эксмо, 2009. – 512 с.
- 4) Баданина Л. П. Основы общей конфликтологии: [Текст] / М: Флинта, 2012. -489 с.
- 5) Волков Б.С. Конфликтология[Текст] / Б.С. Волков, Н.Д. Волкова. Изд. 3-е исп. и доп. М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2010. – 400 с.
- 6) Ворожейкин, И. Е. Конфликтология: [Текст] / В. П. Ратников, В. Ф. Голубь, Г. С. Лукашева и др.; Под ред. В. П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 512 с. - Библиогр. 500-502 с.
- 7) Глазл Ф. Конфликт менеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта [Текст] /Глазл Ф. - Калуга: Духовное познание, 2012. - 516 с.
- 8) Гришина Н. В. Психология конфликта: [Текст] / Гришина Е. В. 2-е изд. – СПб: ПИТЕР, 2008. - 524 с.
- 9) Гришина Н.В. Психология конфликта[Текст]/. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 544с.
- 10) Громова О. Н. Конфликтология [Текст] / О. Н. Громова. - М.: Ассоц. авт. и изд. «Тандем»; М.: ЭКМОС, 2011. - 319 с.
- 11) Дмитриев А. В. Конфликтология: [Текст] / А. В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2015. - 318 с.
- 12) Дмитриев А.В. Конфликтология: [Текст] / А.В. Дмитриев. Изд-во 3-е, перераб. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2010. – 336 с.
- 13) Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] /СПб.: Питер, 2011. – 384 с.

- 14) Емельянов С. М. Управление конфликтами в организации [Текст]/. – СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2010. -368 с.
- 15) Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: [Текст] / Т. Н. Кильмашкина. - М.: ЮНИТИ, 2010. - 150 с.
- 16) Кирхлер Э. Принятие решений в организациях[Текст] / Э. Кирхлер, А. Шротт. - 2-е изд., испр. - Харьков: Гуманит. Центр, 2009. - 174 с.
- 17) Козырев Г.И. Конфликтология: [Текст] / М.: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
- 18) Козырев Г.И. Конфликтология: [Текст] / Г.И. Козырев. Москва: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.
- 19) Козырев Г.И. Основы конфликтологии: [Текст] / Г.И. Козырев 2-е изд.; перераб. и доп. М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010. - 240 с.
- 20) Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты [Текст] /. – М.: Стрингер, 2012. -262 с.
- 21) Конфликт интересов [Текст] / Д.И. Дедов. - М.: Волтерс Клувер, 2016. - 288 с.
- 22) Конфликтология в социальной работе: [Текст] / А.Б. Белинская. - М.: Дашков и К, 2010. - 224 с.
- 23) Конфликты производителей и потребителей: [Текст] / М.А. Кульков, Р.М. Курмаев, Ю.В. Лаврова. - М.: Альп. Бизнес Букс, 2010. - 278 с.
- 24) Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру[Текст] / СПб.: Питер, 2010. - 293 с.
- 25) Линчевский Э. Э. Мастерство управленческого общения[Текст] / СПб.: Речь, 2012. - 321 с.
- 26) Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации[Текст] / . – М.: ИНФРА-М, 2009. - 342 с.
- 27) Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента[Текст] / Пер. с англ. – М.: Дело, 2010. – 357 с.
- 28) Леонов Н. И. Конфликтология: хрестоматия: [Текст] / Моск. психол.-соц. ин-т; сост. Н. И. Леонов. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2012. - 367 с.

- 29) Медиация в нотариальной практике [Текст] / П. Фар; Отв. ред. К.Г. фон Шлиффен, Б. Вегманн; Пер. с нем. - М.: Волтерс Клувер, 2012. - 388 с.
- 30) Морозов А. В. Психология влияния: [Текст] / сост. А. В. Морозов. - Харьков: Гуманит. Центр, 2009. - 558 с.
- 31) Орлянский В.С. Конфликтология[Текст] / М.: Кондор, 2010. – 435 с.
- 32) Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст]/. – СПб. Общество «Знание», 2010. - 468 с.
- 33) Платонов Ю.П. Психология конфликтного поведения. СПб: Речь, 2009. – 544 с.
- 34) Поленова Т. П. Управление скандалом. Популярная конфликтология в семье и на работе [Текст] / Феникс - Москва, 2008. - 224 с.
- 35) Ратников В. П. Голубь Г. С. Конфликтология [Текст]: учебник для вузов по спец. экономики и управления (060000) и гуманитарно-социальным спец. (020000) / Под ред. В. П. Ратникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 512 с.
- 36) Светлов В. А. Современный словарь по конфликтологии /В.А. Светлов.-М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2016. – 532 с.
- 37) Светлов В.А. Введение в конфликтологию: [учеб. пособие] /В.А. Светлов. -М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2016. -528 с.
- 38) Сорокина Е. Г., Вдовина М. В. Конфликтология в социальной работе; Дашков и Ко- Москва, 2015. - 284 с.
- 39) Сулимова, Т. Технологии урегулирования конфликтов / Т. Сулимова// Социальная политика и социальное партнерство. – 2011. – № 9.– С. 24-32.
- 40) Тихонова, О.И. Межкультурный подход к проблеме внутрисемейных отношений / О.И. Тихонова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия «Философия. Культурология. Политология. Социология». – 2012. – Том 24 (65), № 1-2. – С. 244-252
- 41) Уткин Э. А. Конфликтология: [теория и практика] / Э. А. Уткин; Ас-соц. авт. и изд. "ТАНДЕМ". - М.: ЭКМОС, 2010. - 271 с.

42) Фесенко О.П., Колесникова С.В. Практикум по конфликтологии или учимся разрешать конфликты [для студентов всех направлений подготовки]: Флинта; Москва; 2016. – 271 с.

43) Хертель А. фон Профессиональное разрешение конфликтов: [медиативная компетенция в Вашей жизни] / пер. с нем. Н. Бабичевой. СПб. Изд-во Вернера Регена, 2009. – 272 с.

44) Шварц Г. Управление конфликтами ситуациями: [Диагностика, анализ и разрешение конфликтов] / пер. с нем. Л.Конторовой. СПб. Изд-во Вернера Регена, 2009. – 296 с.

45) Шевчук Д.А. Конфликты избегать или форсировать? [Все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни] / Д.А. Шевчук. – М.: Гросс Медиа: РОСБУХ, 2010. – 440 с.

46) Шейнов В.П. Управление конфликтами: [теория и практика] / В.П. Шейнов – Минск: Харвест, 2010 – 912 с.

47) Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 2010. - 651 с.

48) Шипилина Л. А. Методология и методы психолого-педагогических исследований: Флинта; М.; 2011. – 679 с.

49) Эбнер М., Франк Г. Предпринимательская ориентация в организации. Внутреннее предпринимательство [Текст]: пер. с нем. / -Харьков: Гуманит. Центр, 2010. - 283 с.: ил. - [Психология труда и организационная психология. Т. 6]. - Библиогр: с. 278-283.

50) Юнг К.Г. Психологические типы. – М.: Когито-Центр, 2010. – 448 с.



**Анкета**

Уважаемый сотрудник организации!

Ответьте, пожалуйста, на ниже приведенные вопросы анкеты. Конфиденциальность информации гарантируется. При ответе на вопросы выберете один вариант ответа.

1. Нравится ли Вам работать в Вашем коллективе?
  - а) нравится работать
  - б) не нравится
  - в) затрудняюсь ответить
2. Есть ли в Вашем коллективе неформальные группы?
  - а) есть неформальные группы
  - б) нет неформальных групп
  - в) затрудняюсь ответить
3. Какие факторы играли главную роль при формировании отношений в коллективе?
  - а) личные качества
  - б) совместимость характеров
  - в) условия организации труда
  - г) стиль управления
  - д) профессионализм сотрудников
4. Кто обычно выступает инициатором разрешения конфликтов?
  - а) руководство
  - б) коллектив
  - в) отдельные работники
  - г) никто
5. Какие виды конфликтов возникают наиболее часто?
  - а) начальник-начальник

б) начальник-подчиненный

в) начальник-коллектив

г) коллектив-работник

д) работник-работник

6. На что Вы ориентировались при выборе рабочего места?

а) уровень заработной платы

б) удобное месторасположение

в) возможность карьерного роста

г) престижность профессии

д) дружеские отношения в коллективе

е) руководство

ж) не было выбора

7. Отметьте значение отношений в коллективе при выборе Вами рабочего места?

а) значение приоритетно

б) безразлично

8. Что более всего Вы цените в Вашем коллективе?

а) взаимопомощь

б) независимость

в) возможность поговорить «по душам»

г) возможность получить информацию

д) ничего

9. Определите состояние климата Вашего коллектива?

а) отличный

б) хороший

в) нейтральный

г) плохой

д) очень плохой

10. Ваш уровень образования?

а) неполное среднее

- б) среднее
- в) средне-профессиональное
- г). высшее

11. Какой стиль управления в Вашем коллективе?

- а) авторитарный
- б) демократический
- в). попустительский

12. Ваш пол?

- а) женский
- б) мужской

13. Ваш возраст?

- а) 20-30
- б) 31-40
- в) 41-50
- г) 51-60

Тест Томаса

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, главным образом, 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 предпринимаю усилия, чтобы достичь 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 чувства 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, я 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 чувства другого.

В Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 1А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

**Тест №2 "Самоконтроль в общении"**

Внимательно прочтите 10 предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них вы должны оценить, как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву "В", если неверным или преимущественно неверным — букву "Н".

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю, что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Подсчет результатов: По 1 баллу начисляется за ответ "Н" на 1, 5 и 7 вопросы и за ответ "В" на все остальные. Подсчитывайте сумму баллов. Если вы искренне отвечали на вопросы, то о вас, по-видимому, можно "сказать следующее.

поведение устойчиво, и вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему самораскрытию общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.



4 - 6 баллов — у вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но несдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7 - 10 баллов — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

**Тест №3 "Твоя конфликтность"**

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Твоя реакция:

- А) не принимаю участия;
- Б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
- В) активно вмешиваюсь, "вызывая огонь на себя".

2. Выступаешь ли ты на собраниях с критикой руководства?

- А) нет;
- Б) лишь по принципиальным вопросам;
- В) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его

защищает.

3. Часто ли ты споришь с друзьями?

- А) только если они не обидчивы;
- Б) лишь по принципиальным вопросам;
- В) споры - моя стихия.

4. Ты стоишь в очереди, как реагируешь, если лезут без очереди?

- А) возмущаюсь в душе, но молчу;
- Б) делаю замечание;
- В) прохожу вперед и начинаю наводить порядок.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо?

- А) не замечаю такой пустяк;
- Б) сухо сделаю замечание;
- В) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. На улице, в транспорте наступили на твою ногу?

- А) с возмущением посмотрю на обидчика;
- Б) сухо сделаю замечание;
- В) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

7. Кто-то из близких купил вещь, которая тебе не понравилась. Твое поведение:

А) промолчу;

Б) ограничусь кратким тактичным комментарием;

В) устрою скандал из-за пустой траты денег.

8. Не повезло в лотерее. Как ты это воспринимаешь?

А) постараюсь быть равнодушным, но в душе дам себе слово никогда в ней не участвовать;

Б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещаю взять реванш;

В) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

Каждое "а" - 4 очка, "б" - 2, "в" - 0 очко.

От 22 до 32 очков. Ты тактичен и миролюбив, ловко уходишь от споров и конфликтов, избегаешь критических ситуаций на работе и дома. Изречение "Платон мне друг, но истина дороже!" никогда не было твоим девизом. Может быть, поэтому тебя иногда называют приспособлением. Наберись смелости, если обстоятельства требуют, высказываться принципиально, невзирая на лица.

От 12 до 20 очков. Ты слывешь человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуешь лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Ты твердо отстаиваешь свое мнение, не думая о том, как это отразится на твоём служебном положении или приятельских отношениях. При этом ты не выходишь за рамки корректности, не унижаешься до оскорблений. Это вызывает уважение к тебе.

До 10 очков. Споры и конфликты - это воздух, без которого ты не можешь жить. Любишь критиковать других, но если услышишь замечание в свой адрес, можешь "съесть живым". Твоя критика - ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с тобой - на работе и дома. Твои несдержанность и грубость отталкивают людей. Не потому ли у тебя нет настоящих друзей? Постарайся перебороть свой характер и научись управлять собой.

**Анкетирование.**

Ваш стаж работы на данном предприятии?

Ваша должность?

Довольны ли Вы своей работой?

Считаете ли Вы себя конфликтным человеком?

Легко ли Вы находите общий язык с коллегами?

Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций?

Как часто происходят конфликты?

Что чаще всего является причиной конфликтов с Вашим участием?

Что бы Вы хотели изменить в компании?

Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем компании?

### Производственные ситуации.

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым и направлен на оценку 4 типов ориентации руководителя в процессе управления.

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов интересам членов коллектива.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

Д — ориентация на интересы дела;

П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

О — ориентация на официальную субординацию;

С — ориентация на себя.

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта их решения (А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему. Старайтесь быть искренними и объективными.

#### Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

### Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ключ

Номер

Тип ориентации

Ситуации

Д П С О

1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	В	А	Б
20	Г	В	Б	Д

Результат

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.