

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Организационные конфликты и методы их разрешения (на примере Муниципального бюджетного образовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа №34" Тайгинского городского округа)</b>

УДК 005.958:331.109:373.5(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Дюжикова Виктория Евгеньевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<b>Профессиональные компетенции</b>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<b>Универсальные компетенции</b>		
Р9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12, ПК 72)
Р10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)

P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)
-----	--	--

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Дюжикова Виктория Евгеньевна

Тема работы:

<b>Организационные конфликты и методы их разрешения (на примере Муниципального бюджетного образовательного учреждения "Средняя общеобразовательная школа №34" Тайгинского городского округа)</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	560/с от 01.02.17г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

Исходные данные к работе	
<i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический</i>	1. Объект исследования – конфликты в организации. Предмет исследования – управление организационными конфликтами в организации МБОУ «СОШ № 34» ТГО. Цель работы – выявить особенности управления конфликтами в организации, предложить рекомендации по управлению конфликтами в МБОУ «СОШ № 34» ТГО. 2. Монографии.

анализ и т. д.).	3.Статьи периодических изданий 4.Учебники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1.Поставлены следующие задачи: раскрыть сущность управления организации, провести анализ управления, организации и выявить проблемы;  2.Цель - оценить действующую систему управления организации на предмет эффективности;  3.Разработать пути решения проблем в управлении организации.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	
<b>1. Природа возникновения конфликта</b>	
<b>2. Конфликты внутри организаций и методы и решения</b>	
<b>3. Методы решения конфликтов в общеобразовательной школе</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.12.2016г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		05.12.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Дюжикова Виктория Евгеньевна		05.12.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения (заочники)  
Институт социально-гуманитарных технологий (очники и вечерники)  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа  
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 73 с., 28 наименований литературы и источников, 4 приложения.

Объект исследования – конфликты в организации.

Предмет исследования – управление организационными конфликтами в организации МБОУ «СОШ № 34»ТГО.

Цель работы – выявить особенности управления конфликтами в организации, предложить рекомендации по управлению конфликтами в МБОУ «СОШ № 34» ТГО

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, в современных условиях изучение организационных конфликтов имеет большое значение для успешного функционирования любой организации и требует понимания причин и динамики развития конфликта.

Первая глава носит теоретический характер, где выявлена сущность, основные причины, стадии развития конфликтов и их последствия.

Вторая глава раскрывает методологические аспекты управления конфликтами в организации.

Третья глава - практическая часть, где дается общая характеристика образовательного учреждения МБОУ «СОШ № 34» ТГО, анализируется система управления конфликтами в организации и предлагаются пути ее совершенствования.

В заключении представлены выводы по итогам проведенного исследования.

ВКР выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0.

## Оглавление

Введение .....	9
Глава 1 Природа возникновения конфликта.....	12
1.1 Сущность конфликта.....	12
1.2 Основные причины и стадии развития конфликта.....	15
1.3 Последствия конфликтов .....	19
Глава 2 Конфликты внутри организаций и методы их решения .....	24
2.1 Понятие и содержание конфликта в трудовом коллективе.....	24
2.2 Этапы развития конфликта .....	27
2.3 Методы решения конфликтов в организации .....	29
Глава 3 Методы решения конфликтов в общеобразовательной школе.....	35
3.1 Общая характеристика МБОУ «СОШ № 34» ТГО.....	35
3.2 Морально – психологический климат в трудовом коллективе .....	38
3.3 Особенности конфликтов в общеобразовательной школе.....	41
3.4 Модель поведения в конфликтной ситуации .....	45
3.5 Пути совершенствования системы управления конфликтами в организации (на примере МБОУ «СОШ № 34»ТГО) .....	51
Заключение .....	57
Список использованных источников .....	60
Приложение А .....	62
Приложение Б.....	66
Приложение В .....	68
Приложение Г .....	72



## Введение

Человеку присуще иметь собственные интересы, цели, убеждения, что заставляет его отстаивать их в тех ситуациях, когда появляется агрессивная точка, противоположная его позиции. Стремление доказать собственную правоту присуще человеку изначально, так как отражает для него понятие справедливости. Однако, такие доказательства могут принимать явно негативную форму, что проявляется в форме конфликтов. Конфликт – достаточно сложное явление, в рамках которого происходят процессы как позитивные, так и негативные, но последние характерны именно для самих участников конфликта. Позитивные факторы конфликтной ситуации несут информацию для окружения конфликта.

Человек проводит достаточно большое количество времени в трудовой обстановке, что позволяет говорить о том, что существуют организационные конфликты, которые имеют определенные особенности по сравнению с конфликтами, которые могут возникать на личностном и бытовом уровнях. Организационные конфликты отражаются непосредственно на трудовом процессе, что с одной стороны характеризуется более сильным проявлением на профессиональном уровне, с другой – требует в большинстве случаев вмешательства со стороны руководства, так как в данных конфликтах имеет место понятие субординации. Разрешение конфликта, который начался и усиливается – это та сфера, которая должна быть нейтрализована в рамках деятельности организации.

Так как конфликт внутри организации снижает степень комфортности в морально – психологическом климате и негативно влияет на все показатели деятельности организации, то решение конфликтных ситуаций и их профилактика – обязательное требование, которое должен соблюдать каждый руководитель в организации, имеющий влияние на коллектив в первую очередь как административный ресурс. Помимо этого, часто

руководитель имеет и неформальный авторитет, признаваемый людьми в организации, в связи с чем может повлиять на конфликт, предотвращая его или разрешая.

Особенностью внутриорганизационных конфликтов является то, что они возникают в первую очередь на профессиональном уровне, во время столкновения профессиональных интересов, что вполне может подкрепляться личными факторами – симпатией, уважением и пр., что может способствовать в некоторых ситуациях усилению конфликтной ситуации. Помимо этого, конфликты, возникающие в профессиональном поле вовлекают в себя определенное число людей, поскольку численность работников, прямо приближенных к конфликту, как правило ограничено, например, при возникновении конфликтной ситуации в рамках одного отдела или структурного подразделения. Еще одной важной особенностью является то, что такой тип конфликтов может предотвращаться нормативными методами, что в ряде случаев не приводит к полному прекращению конфликта, однако, минимизирует его, переводя в вялотекущую стадию.

Актуальность темы работы определена тем, что решение конфликта - обязательное условие для обеспечения благоприятного морально – психологического климата, что обеспечивает в свою очередь эффективность работы организации в целом.

Цель выпускной квалификационной работы – выявить особенности управления конфликтами в организации, предложить рекомендации по управлению конфликтами в МБОУ «СОШ № 34» ТГО.

Задачи:

- дать общую характеристику природы возникновения конфликта;
- раскрыть теоретические аспекты управления организационными конфликтами;
- проанализировать управление деятельностью МБОУ «СОШ № 34» ТГО;

-разработать рекомендации по совершенствованию управления организационными конфликтами в МБОУ «СОШ 34»ТГО.

Объект исследования-конфликты в организации.

Предмет исследования - управление деятельностью общеобразовательного учреждения МБОУ «СОШ № 34»ТГО и управление организационными конфликтами в МБОУ «СОШ № 34» ТГО.

Теоретическую и методологическую основу дипломной работы составили работы отечественных специалистов в области конфликтов, современные разработки по данной проблеме таких авторов, как А.Я. Анцупова, А.И. Шипилова; современные издания учебных пособий конфликтологии, управлению персоналом.

Источники информации – данные опроса проведенных исследований персонала, статистическая информация МБОУ «СОШ № 34»ТГО, а также внутренняя документация исследуемого предприятия.

В ВКР использованы методы сравнения и прогнозирования, а также возможности системной методологии и методология комплексного анализа.

Разработанные практические рекомендации могут быть использованы МБОУ «СОШ № 34», а также других организациях, в которых отмечаются аналогичные проблемы.

Структура работы – дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

## Глава 1 Природа возникновения конфликта

### 1.1 Сущность конфликта

У термина «конфликт» есть немало толкований и определений. В общем можно сказать, что конфликт это дефицит согласия между двумя сторонами или более, это могут быть определённые лица или группы. Обе стороны делают все, чтобы была принята их точка зрения, их цель. Одна сторона мешает другой делать то же самое.

Существует мнение, что конфликт – это событие всегда неприятное, его следует избегать и при его возникновении незамедлительно разрешать.

В настоящее время точка зрения состоит в том, что даже в таких организациях, где эффективное управление конфликты определенного рода возможны, но и желательны. Безусловно, конфликт не всегда имеет положительную форму. Во множестве случаях конфликт помогает обнаружить множество точек зрения, сообщает дополнительную информацию, помогает открыть большее число проблем и вопросов, что может привести к эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, так как рассмотрение различных точек зрения на эти документы следует до их действительного исполнения.

В ядре конфликта находится ситуация, охватывающая или двойственные позиции сторон по какому-либо основанию, различные цели или средства их приобретения, расхождение интересов, желаний, стремлений и т.п. Для разрастания конфликта, нужен повод, это когда одна сторона начинает действовать, пусть даже невольно стесняет потребность другой стороны. Повод ведет к конфликту только при факте противоречий, ожидающих своего разрешения. Конфликт может подтолкнуть любое необдуманное сказанное слово или неосторожное действие.

По смыслу конфликты разделяются на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушительные).

Каждый конфликт имеет достаточно хорошо выраженную структуру, где, прежде всего, выделяется объект конфликтной ситуации. Как правило, объектом конфликта выступают деловые или личные отношения конфликтующих сторон, трудовые отношения, производственные проблемы, особенности организации труда и т. д.

В структуру конфликта входят также цели и мотивы поведения его участников, связанные с их объективными и субъективными интересами, личностными особенностями, системой ценностей и взглядов. Кроме этого, в конфликте выделяются его субъекты, конкретные лица, участвующие в нем.

Наконец, в любом конфликте выделяется повод, не совпадающий с причинами конфликта, и часто являющийся достаточно второстепенным его элементом. При устранении только одного повода конфликт может не только не прекратиться, но и перерасти в более ожесточенные формы. Разрешение любого конфликта достигается грамотным анализом его причин и психологически точным поведением в ходе конфликтных ситуаций, превращением их в управляемый процесс. В конфликтах выделяются следующие стадии развития:

- возникновение и проявление противоречивых интересов, мотивов, ценностей, правил поведения;
- появление реальных поведенческих реакций, отражающих степень осознания участниками конфликта своих интересов и целей;
- собственно конфликтные действия;
- разрешение конфликта или его переход на другой уровень.

Перечислим основные типы конфликтов:

- внутриличностный конфликт, может принимать разные формы. Одной из его распространенных форм является ролевой конфликт, если к конкретному человеку предъявляют разные требования по причине результата его работы;

- межличностный конфликт. Это тип наиболее распространенный. Не редко руководителям приходится защищать интересы коллектива (время использования оборудования, распределение ресурсов и т. д.);

- конфликт между группой и личностью. Неформальные группы определяют нормы поведения, которые все должны соблюдать, чтобы быть взятым в эту группу. Но если предвидение группы лежит в несогласии с надеждой отдельной личности, то в подобном случае возможен конфликт. Конфликт возможен и на основе должностных обязанностей. Например, руководитель вынужден принять дисциплинарные взыскания, которые непопулярны у подчиненных. Группа в свою очередь может изменить отношение к руководителю;

- конфликт между группами, или межгрупповой конфликт (формальными и неформальными), между администрацией и профсоюзом. Из-за различия целей часто конфликтуют друг с другом функциональные группы.

Примером межгруппового конфликта являются противоречия между штабным и линейным персоналом. Обычно штабной персонал более молодой и образованный, чем линейный, при общении пользуется техническим сленгом. Такие различия приводят к конфликту между людьми и препятствиям в общении. Линейный персонал может отвергать предложения штабных специалистов и высказывать возмущение по причине своей зависимости от них. В чрезвычайных ситуациях линейные руководители возможно специально могут выбрать этот путь выполнения предложения специалистов, что вся затея закончится поражением. Это все для того, чтобы указать специалистам «на свое место». В свою очередь штабной персонал, может возмутиться, что его уполномоченным не дают шанса самим воплотить в жизнь свои решения, и стремиться уберечь информационную подчиненность от них линейного персонала. Это примеры дисфункционального конфликта.

## 1.2 Основные причины и стадии развития конфликта

У разных конфликтов есть несколько причин. Главными причинами конфликта являются скудность ресурсов, которые надо делить, зависимость заданий, отличия в целях, в мнениях и ценностях, в образе поведения, в степени образования, и слабые коммуникации.

И в крупных организациях ресурсы постоянно ограничены. Чтобы наиболее эффективно достигнуть цели организации руководство должно решить, как распределить работу, людские ресурсы и финансы среди различных групп.

Распределив наибольшую часть ресурсов одному какому-то руководителю, сотруднику или группе означает, что остальные получат меньшую часть от общей суммы. Люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Выходит, что неизбежность распределять ресурсы практически обязательно приводит к разным видам конфликта.

Вероятность конфликта существует кругом, где группа или один человек зависят от выполнения задачи другой группы или человека.

Например, начальник производственного отдела может пояснить невысокую производительность своих сотрудников неумением ремонтного отдела довольно быстро ремонтировать оснащение. Руководитель ремонтного отдела, может обвинять кадровый отдел, что не взяли на работу новых рабочих, в которых нуждаются ремонтники. Таким же образом, когда один из восьми инженеров, занятых созданием новой продукции, не работает, как надо, другие могут ощутить, что это сказывается на их потенциале выполнять свое индивидуальное задание. Данная ситуация может привести к конфликту между группой и инженером, который на их взгляд плохо работает. Так как все организации представляют систему, состоящую из взаимозависимых составляющих, при недостаточной работе одной группы или человека взаимозависимость целей может быть причиной конфликта.

Описывая межгрупповой конфликт, был приведен пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной данного конфликта является взаимозависимость производственных связей.

Линейный персонал с одной стороны зависит от штабного, потому что нуждается в поддержке знатоков. А с другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, потому что нуждается в его содействии в момент, когда определяет неисправности в производственном процессе или когда идут в роли консультанта. Вдобавок, штабной персонал при введении своих рекомендаций просто зависит от линейного.

Некоторые типы организационных структур в свою очередь повышают вероятность конфликта. Эта вероятность увеличивается при матричной структуре организации, где специально прерывается принцип полновластия. Вероятность конфликта велика также в функциональных структурах, так как каждая большая функция предоставляет больше внимание своей индивидуальной области специализации. На предприятиях, где главной организационной схемой отделы, заведующие взаимосвязанных подразделений подчиняются одному общему руководству, тем самым снижая вероятность конфликта, который появляется по структурным причинам.

Вероятность конфликта появляется, как только организация становится специализированным и разбивается на отделы. Это случается потому, что специализированные отделы самостоятельно создают свои цели и уделяют им большее внимание для достижения, чем целям всей организации.

Понимание ситуации зависит от намерения достичь конкретной цели. Но для того чтобы справедливо взглянуть на ситуацию, люди рассматривать могут только те альтернативы, взгляды и стороны ситуации, которые, по их представлению, подходят для личных потребностей и их группы. Данная мысль была обнаружена в исследовании, где директоров отдела сбыта, кадрового отдела и отдела связи с клиентами пригласили одну решить



проблему. Каждый отдел думал, что с проблемой вероятно может справиться только его участок.

Разнообразие в ценностях – крайне популярная причина конфликта.

Часто конфликты рождаются в организациях здравоохранения между администрацией, которая стремится к эффективности, и медицинским персоналом, для которого значительной ценностью есть качество предоставляемой помощи больным.

Различия в особенностях поведения и опыте жизни также могут усугубить вероятность возникновения конфликта.

Неудачная передача информации может тоже является и причиной и результатом конфликта. Она может функционировать как катализатор конфликта, создавать препятствие некоторым работникам или группе разобраться в ситуации или в точках зрения других. Если начальство не в состоянии довести информацию до подчиненных, о том, что новая модель оплаты труда, связанная с производительностью, вызвана не «выдавливает сок» из рабочих, а приумножать прибыль компании и её статус среди конкурентов, подчиненные, возможно, могут отреагировать так, что уменьшат скорость работы. Некоторые известные проблемы распространения информации, родящие конфликт, – спорные критерии качества, неумение конкретно установить должностные обязанности и деятельность всех сотрудников и отделов, и представление несовместимых требований к работе. Такие проблемы возникают или усугубляются из-за неумения начальства подготовить и довести до подчиненных конкретные должностные обязанности.

Динамик конфликта являет собой сложнейшее социально - психологическое явление и отображается в двух понятиях: этапы и фазы конфликта. Направление конфликта склонно перемене границ части разногласий, напряжению, и к тому же отличается разной направленностью. Это и определяет его динамику перемены, движения от начала формирования до завершения.

Динамика конфликта осуществляется в несколько этапах, различных один от другого, по смыслу и порядку форм его течения. Подобные этапы в любом конфликте имеют разную протяжённость и последовательность их постоянна. Представим этапы следующим образом:

- Предконфликтная ситуация. Носит возникновение и развитие особых конфликтных участков между фигурами социального взаимодействия и есть предпосылка конфликта.

- Инцидент. Одним из участников конфликта идет осознание конфликтной ситуации. Осознание этого факта создает большое эмоциональное переживание. На этом этапе могут проявиться критические, агрессивные высказывания, притеснение контактов, резкая перемена настроений и другое.

- Развитие конфликта. Стороны переходят к действиям направленным на причинение вреда противнику. При этом стороны конфликта прямо заявляют о своих взглядах и выдвигают требования. В то же самое время, они могут не понимать главных целей конфликта, личных интересов и до конца не осознавать содержание и предмет конфликта.

- Кульминация конфликта. Здесь конфликт доходит до такого накала, что хотя бы одной из сторон очевидным становится, то, что продолжать его больше нельзя. Кульминация доводит стороны к осмыслению о необходимости уменьшить активность сопротивления и искать пути и средства решения конфликта в посреднических областях. Кульминация – разновидность острого конфликта. Чаще всего конфликт не доходит до этой фазы и заканчивается на предыдущей.

- Разрешение конфликта. Эта фаза, когда конфликт завершается. Тут рассмотрим два понятия: цена конфликта; цена выхода из конфликта.

Когда цена значительно возрастает, то выгодно конфликт прекратить. Конфликт, возможно, будет оценен в вероятном варианте, где будут оцениваться шанс на победу, поражение и цена рисков. И если риски оказываются неоправданными, то есть причины искать пути к прекращению

конфликта.

- Постконфликтная ситуация. Конфликт не проходит незаметно. Следовательно, возникает потребность уничтожить или зафиксировать разрушительные, позитивные или негативные последствия, перемены в организации, личности или группе. Эта ситуация называется последствием конфликта.

### **1.3 Последствия конфликтов**

Насколько результативным будет управление конфликтом, его последствия окажутся функциональными (позитивные) или дисфункциональными (негативные).

Позитивным, функционально положительным результатом конфликта значатся решения той проблемы, которая вызвала разногласия и породило столкновения, с учетом общих интересов и задач всех сторон, приобретение понимания и доверия, закрепления отношений с партнерами и сотрудничества, форсирования конформизма, покорности, желание преимущества. Социальное конструктивное влияние конфликта проявляется в следующих последствиях:

Конфликт есть способ обнаружения и концентрация разногласий, и проблем в обществе, группе, организации. Конфликт указывает на то, что данные противоречия достигли уже высочайшего предела, отчего следует принять незамедлительные меры по их исключению. Итак, любой конфликт исполняет информационную миссию, т.е. передает дополнительные импульсы к осмыслению личных и чужих интересов в схватке.

Форма разрешения противоречий – конфликт. Его формирование содействует ликвидации тех недостатков и ошибок в социальной организации, которые привели к его образованию. Конфликт помогает снять социальную напряженность и ликвидировать стрессовую ситуацию, помогает разрядить обстановку, «выпустить пар».

Также конфликт может выполнять интегративную, объединительную функцию. Группа перед лицом внешней угрозы использует все свои ресурсы для организованности и сопротивления с внешним врагом. Притом, только задачи решения действующих проблем объединяет людей. В отыскании выхода из конфликта происходит согласие и чувства участия к решению единого задания. Решение конфликта оказывает помощь в поддержке социальной системы, потому что уничтожаются причины недовольства. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в дальнейшем будут больше настроены на сотрудничество, чем на конфликт.

Вдобавок, решение конфликта может устранить начало куда более серьезных конфликтов, которые могли бы начаться. Конфликт усиливает и стимулирует групповое творчество, содействует привлечению деятельности для решения задач, определенных перед субъектами. В ходе искания путей разрешения конфликта идет оживление умственных сил для оценки трудных ситуаций, создаются новые пути, идеи, инновации и т. д.

Конфликт служит средством установления соответствия сил социальных групп или сообществ и может предупредить от очередных, разрушительных конфликтов.

Конфликт возможно может стать причиной возникновения новых порядков общения между людьми или поможет охватить новым смыслом старые нормы.

Конструктивное влияние конфликта на индивидуальном уровне передает влияние конфликта на личные черты лица:

- познавательная функция по отношению к людям, которые принимают участие в конфликте. В тяжелых критических ситуациях показывают настоящий характер, настоящие ценности и причины поведения людей. С этой функцией связана и возможность испытания силы противника;
- участие самопознания и нормальной самооценки личности.

Конфликт помогает точно просчитать свои силы и способности, обнаружить новые, раньше не знакомые стороны характера личности. Вероятно может и

закалить характер, содействовать происхождению чувства гордости, собственного достоинства и т. п.;

- смывание неприятных черт характера, например, чувство неполноценности, покорности;

- рост уровня социализации человека, формирование его как личности. За небольшой отрезок времени в конфликте человек вероятно получит столько жизненного опыта, сколько не получит никогда в обычной жизни;

- адаптация работника в коллективе, т.к. во время конфликта люди в больше раскрываются. Работник или принимается членами группы, или его игнорируют, тогда адаптация не происходит;

- уменьшение психической напряженности в группе;

- удовольствие первичных и вторичных потребностей личности, ее самореализация и самоутверждения.

К дисфункциональным последствиям конфликта относятся недовольствие людей всеобщим делом, уход от решения острых проблем, усиление враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, уменьшение единства коллектива и т. п.

Социальное деструктивное воздействие конфликта выражается на разных уровнях социальной системы и проявляется в определенных последствиях.

При разрешении конфликта могут быть использованы насильственные методы, в итоге возможны большие человеческие жертвы и материальные потери. Кроме самих участников, в конфликте могут пострадать и те, кто их окружает.

Конфликт может привести стороны противоборства в состояние дестабилизации и дезорганизации. Конфликт может привести к замедлению темпов социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того, он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, зарождение диктаторских и тоталитарных режимов.

Конфликт может помочь дезинтеграции общества, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному изъятию социальных образований в середине общественной системы.

Конфликт может сопровождаться ростом в обществе настроений пессимизма и игнорированием традиций.

Конфликт может зажечь другие, более разрушительные конфликты.

Конфликт нередко приводит к уменьшению уровня организационной системы, падению дисциплины, отсюда и снижение эффективной деятельности. Деструктивное влияние конфликта на индивидуальном уровне отражается в таких последствиях:

- отрицательное воздействие на социально-психологический климат в группе: вырисовываются признаки отрицательного психического состояния (подавленность, пессимизм, тревога), доводящие человека в состояние стресса;

- разочарованность в своих способностях и возможностях, возникновение ощущения неуверенности в себе, утрата былой мотивации, нарушение действующих ценностей и способов поведения. Последствием конфликта может стать и разочарованность, утрата веры в идеалы, что порождает девиантное поведение и, как чрезвычайный случай - суицид;

- негативная оценка человеком своих участников по коллективной деятельности, разочарованность в коллегах и друзьях;

- ответ человека на конфликт посредством защитных механизмов, проявляющихся в разных формах отрицательного поведения:

- молчание, выделение индивида от группы; информация, что грозит критикой, брань, проявление своего превосходства над некоторыми членами группы;

- уверенный формализм – официальная вежливость, буквоедство, обнаружение суровых норм и правил поведения в группе, контроль за другими;

- обращение всего на юмор;

- беседы на побочные темы вместо делового рассмотрения проблем;
- неизменный поиск виновных, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

Таковы ведущие последствия конфликта, которые связаны между собой и носят четкий и сравнительный характер.

## **Глава 2 Конфликты внутри организаций и методы их решения**

### **2.1 Понятие и содержание конфликта в трудовом коллективе**

Человек всегда рассматривается как элемент социума. Ему необходимо общение и взаимодействие с другими людьми. Если люди проводят много времени вместе, то они начинают воспринимать существование друг друга на социальном и психологическом уровнях, что свидетельствует о возникновении такой единицы как социально – психологическая общность. Такая ситуация характерна для трудовых коллективах – объединениях людей, которые возникают на рабочих местах в пределах одной организации. Работники много времени проводят друг с другом, они общаются и решают общие вопросы и проблемы, то есть формируют общее поле взаимодействия, которое рассматривается как коллективная единица. От уровня качества общения зависит уровень взаимопонимания, что позволяет добиваться определенных результатов деятельности [17, с.17].

Если существуют взаимоотношения, то можно говорить о наличии группы [15, с.55].

Группа - это категория, которую можно обозначить как совокупность людей, имеющих общие интересы, сферу деятельности и поле взаимодействия. В процессе выполнения трудовых обязанностей люди постоянно оказываются связанными между собой, что предполагает развитие определенных трудовых отношений, в связи, с чем можно говорить об образовании коллектива.

Коллектив - это группа, внутри которой связи формируются из-за осуществления общей деятельности, что предполагает одну цель, систему организации и управления. Так как любая организация предполагает достижение одной цели, то люди, являющиеся основными единицами, обеспечивающими производственный процесс, могут рассматриваться как



средство достижения поставленной цели. Трудовой коллектив имеет определенную организационную структуру, включающую множество внешних и внутренних отношений, соответственно, это требует наличия высокоразвитой системы взаимодействия, не только на личностном, но и на профессиональном уровнях. Эта взаимозависимость рассматривается как единый механизм, который, в случае сбоев в работе, приводит к существенному снижению эффективности деятельности.

Трудовой коллектив в рамках организаций – это одна из форм организаций людей, объединенных одной целью и имеющих общие интересы. Именно по этой причине конфликт характерен для организаций как форма отстаивания собственных интересов. Если говорить о конфликтах вне сфер трудовых коллективов, то можно отметить, что имеют несколько иную структуру, увязываются в общую систему бытовых человеческих взаимоотношений, для них характерно достижение более низких стадий развития, хотя обострение конфликтов в таких ситуациях наиболее явно.

Конфликт можно рассматривать в целом как противостояние сторон в каком – либо вопросе при общении в рамках коллектива, в данном случае – трудового. Как правило люди, обладающие сходными целями, могут иметь разные позиции по поводу их достижения, что приводит к столкновению интересов, т.е. к конфликту. Конфликты характерны для всех сфер человеческой деятельности и могут проявляться в различных формах, однако, применительно к сфере трудовых отношений конфликты имеют свою специфику [17, с.194].

Во – первых, трудовая деятельность определяется как сфера, в которой существует единая цель и профессиональный подход к ее достижению.

Во – вторых, в трудовой сфере преобладают факторы, которые могут не иметь значения в бытовом конфликте – опыт работы, степень профессионализма, должностная позиция людей.

В – третьих, трудовая сфера – это строго регламентированная сфера, в которой выполнение работ и достижение целей зависит от того, каковы алгоритмы выполнения действий.

Помимо этого, в сравнении с конфликтом бытовым, в котором преобладают человеческие отношения и эмоции, конфликт в трудовой сфере состоит не только из них, но и из степени владения профессиональными навыками и умениями.

В связи с этим конфликт в трудовой сфере может быть рассмотрен как ситуация, в которой интересы двух или нескольких сторон, подчиняемые одной цели и ряду подчиненных ей задач, находятся на противоположных позициях по отношению друг к другу. Такая ситуация может быть существенно осложнена тем, что в рамках трудовых коллективов действует определенное количество людей, которые имеют собственные профессиональные взгляды на ситуацию, которая вызывает конфликт. Люди могут занимать позиции различных конфликтующих сторон, что приводит к разрастанию конфликтной ситуации. В трудовом конфликте преобладают профессиональные, а не личностные отношения, хотя последние в силу человеческой природы, могут осложнять ситуацию, выводя на первый план эмоциональную составляющую, преобладающую над профессиональным общением [5, с.112].

Выраженность различных признаков конфликта является основой для их классификации, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды конфликтов

Конечно, конфликт нельзя рассматривать только как негативный момент или деструктивную систему. Разрушительное воздействие конфликта на трудовую обстановку неоспоримо, однако, конструктивные моменты тоже есть. Прежде всего, возникновение и накаливание конфликтной ситуации показывает внутренние взаимоотношения внутри коллектива, что является стимулом для изучения и исправления ситуации.

Рассматривая негативные последствия конфликта, можно определить, что его наличие приводит к следующим моментам [15, с.177]:

Снижается степень работоспособности сотрудников,

Ухудшение взаимоотношений непосредственно влияет на морально – психологический климат, дестабилизируя коллектив,

Уменьшается уровень производительности труда.

Как наиболее крайний случай может повыситься текучесть кадров, что свидетельствует о нарушении работоспособности всего коллектива в целом. Приход в этом случае новых сотрудников приводит к ряду дополнительных проблем, что выражается прежде всего в том, что нового сотрудника необходимо обучить, на его адаптацию и введение в должность необходимо тратить денежные средства, а сам объем работы частично перекладывается на плечи других работников.

## **2.2 Этапы развития конфликта**

Рассматривая конфликт как систему, можно выделить несколько этапов, которые характерны для данной ситуации. Конфликт всегда имеет несколько стадий, которые характеризуются интенсивностью негативного воздействия на окружение конфликта [7, с.108].

Зарождение конфликта, что характеризуется возникновением недовольства, негативном поведении и отношении. На данном этапе конфликт еще не имеет ярко выраженного характера, однако,

противодействие сторон уже начинает проявляться по отношению друг другу и становится заметным окружающим.

Формирование происходит в форме выдвижения требований сторон друг к другу. На данном этапе конфликтная ситуация становится ярко выраженной, что позволяет окружающим наблюдать за развитием конфликта и выбирать стороны, на которые можно встать в случае вовлечения в конфликт.

Расцвет конфликта характеризуется тем, стороны конфликта расширяются, причем сторон с противоположными позициями может быть и не две, а больше, а вовлечение новых людей значительно усиливает конфликтную ситуацию.

На последнем этапе – угасания, конфликт сходит на нет либо под влиянием кого – либо, либо в результате взаимного решения проблемы. Именно на данном этапе большое значение имеет вмешательство руководителя в процесс конфликта, задачей которого является выбор стратегии, позволяющей с минимальными потерями выйти из конфликтной ситуации.

Начало конфликта имеет именно профессиональную основу, так как в противном случае его нельзя отнести в сфере исключительно трудовой. Именно столкновение профессиональных интересов является причиной начала и развития конфликтной ситуации. Профессиональное поле создает основу, которая способствует развитию конфликта более сильного по своему проявлению по сравнению с конфликтами личностными, которые, зачастую характеризуясь ярко выраженной негативной эмоциональной окраской, тем не менее могут самостоятельно угасать или решаться. Усиление конфликта с позиций профессионализма может приводить к ситуации, в которой подключается личностный фактор, то есть подкрепление конфликта происходит под влиянием выраженных человеческих отношений, неприятия, негативной окраски, сложностей в общении, симпатий и пр., что способствует резкому усилению конфликта. Подключение к конфликтной

ситуации таких факторов не способствует устранению конфликта, а наоборот, усиливает его и усложняет процесс решения.

### **2.3 Методы решения конфликтов в организации**

В трудовой сфере решение конфликта – это первостепенная задача, поскольку от него страдают не только участники самого конфликта, но и профессиональная деятельность. Так как в трудовой сфере применима субординация, то, соответственно, можно рассматривать и ситуацию, связанную с разрешением конфликта, как один из поводов вмешательства вышестоящих уровней в профессиональные взаимоотношения нижестоящих уровней. Для грамотного разрешения конфликта важно, чтобы руководитель владел приемами, которые способны помочь прекратить конфликт, так как в противном случае возможно усиление конфликта.

Для выбора воздействия на конфликт руководитель может применять различные стратегии, которые укрупнено выделяются в три основных группы [2, с.98].

Нормативная или морально – правовая стратегия, которая основана на применении административных ресурсов, что заставляет стороны принудительно прекращать конфликт.

Реалистическая стратегия рассматривает ситуацию, в которой конфликт является естественным образованием от человеческих отношений не только в трудовой сфере, но и в любых других, что позволяет обособлять данную стратегию от нормативной. В рамках данной стратегии используется временное сглаживание конфликта без его отрицания, что происходит в предыдущей стратегии. Отличительной особенностью данной стратегии является поиск путей перемирия, принятия позиций обеих сторон конфликта.

Идеалистическая стратегия ориентирована на поиск целей, позволяющих игнорировать предыдущие цели, ставшие причиной конфликта, что позволяет в рамках новых целей достичь взаимного сотрудничества

между сторонами. Особенностью данной стратегии является формирование новых взаимоотношений.

Реализация выбранных стратегий – прерогатива руководителя, причем на него возлагается максимальная ответственность за решение конфликта. Руководитель не может игнорировать конфликт, либо раздувать его, выступать критиком сторон или принимать только одну сторону конфликта, так как такие действия прежде всего способствуют разрастанию конфликта, что минимизирует положительные – конструктивные – стороны конфликта и приводит к усилению деструктивных элементов.

Контролировать конфликт, управлять конфликтом – по сути это вмешательство в ситуацию, и руководитель или любая сторона, которая стремится к достижению разрешения конфликта, должен в рамках стратегии выбирать определенную схему управления конфликтом, общая схема представлена на рисунке 2 [11, с.174].

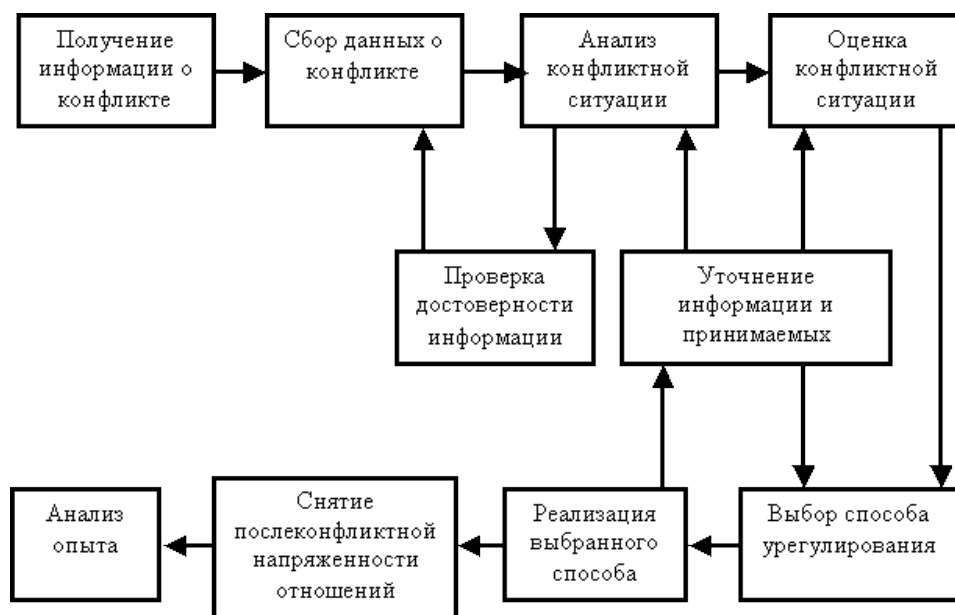


Рисунок 2 – Схема управления конфликтом

Выделяют следующие схемы урегулирования конфликтных ситуаций [12, с.108].

Завоевание авторитета у участников конфликта, при котором третья сторона должна установить хорошие отношения со сторонами, не предпочитая ни одну из них, так как деятельность будет тогда

неэффективной. По своей сути руководитель становится консультантом, который должен установить контакт с участниками как можно раньше; информировать их о собственных намерениях; обеспечить поддержку, которая позволит получать необходимую информацию из независимых для конфликта источников. Однако, если стороны не стремятся решить конфликт, такая стратегия будет неэффективной.

Определение структуры конфликта позволяет выделить такое звено конфликта, как центр, то есть задействовать ресурсы, которые не только сформировали конфликт, но и являются его постоянной поддержкой. Как правило, такой центр – это неформальные лидеры, действия которых побуждают стороны конфликта продолжать конфликтную ситуацию. В этом случае руководитель должен действовать непосредственно через центр для того, чтобы добиться успеха.

Поддержание равновесия участников конфликта приводит к тому, что интересы сторон балансируются, а когда что – либо находится в равновесии, возникает идеальная ситуация, при которой конфликт исчерпывает сам себя, так как бороться оказывается уже не за что.

Важной особенностью является сохранение баланса интересов, что не позволит конфликту развиваться в дальнейшем даже при возникновении предпосылок к этому. Установление баланса должно учитывать равное отношение руководителя к сторонам конфликта, сохранение нейтралитета, проведение бесед, использование совместных дел, перевод интересов участников в другое поле, которые либо обеспечивает совместную деятельность, либо полностью взаимоисключает стороны из поля зрения друг друга.

Иногда конфликт не гасится, тогда необходимо воздействовать на интенсивность конфликта, обеспечивая его оптимальный уровень, то есть сохранять в течение определенного времени конфликтные отношения на таком уровне, которые не позволяют участникам конфликта во – первых, вовлекаться еще глубже в конфликт, во – вторых, сталкиваться на

протяжении определенного времени. Если стороны не идут на контакт друг с другом, но удерживают позицию взаимодействия интересов, то это означает как раз оптимальный уровень, который не будет усиливаться до определенного момента. К этому моменту необходимо подготовить почву для решения конфликта на основании применения любой из рассмотренных выше схем.

Неграмотные действия приводят к усилению конфликта и вовлечению в него все большего количества сторон. Конфликтную ситуацию нельзя рассматривать как простую, поскольку она имеет множество воздействующих факторов, что предполагает использование различных методов, которые позволяют ее исследовать и выявить наиболее оптимальные пути решения. Среди методов исследования конфликтов можно назвать методы психологов - конфликтологов А.Я.Анцупова, Н.В.Гришиной, А.И.Шипилова и других [2, с.134]. В целом предварительному выбору методов разрешения предшествует анализ конфликтной ситуации, которую руководитель рассматривает со стороны. Он заключается в том, что выявляется причина конфликта, определяются все его участники, действия сторон и определяется внутренняя сущность конфликта. На основе этого может быть выбран наиболее подходящий метод разрешения.

Среди методов разрешения конфликтов можно назвать следующие [8, с.64].

Гомеостатические методики; деловые, ролевые и психологические игры. Группа данных методов ориентирована на моделирование конфликтной ситуации и нахождение путей ее разрешения через проигрывание различных ситуаций, в которых стороны вовлекаются в единый механизм противодействия новой смоделированной стороны, что позволяет прежде всего минимизировать воздействие личностных факторов, а затем найти пути выхода на профессиональном уровне.

Методы в рамках системно - ситуационного анализа заставляют участников конфликта рассматривать все ключевые точки в конфликте с



позиции независимого наблюдателя, что позволяет им находить не только пути разрешения конфликта, но и видеть свои действия на любом этапе конфликта со стороны, что в дальнейшем минимизирует риск возникновения новой конфликтной ситуации по подобному поводу [8, с.114].

Методы, применяемые в рамках социометрии, позволяют нормализовать внутренние связи и иерархии внутри групп, что приводит к разрешению конфликтов.

Конфликтология предлагает достаточно большое количество способов и методов, которые способствуют разрешению конфликтов. Некоторые методы предполагают наличие у руководителя достаточного уровня подготовки, другие – возможности находить подходы к людям, но в любом случае, независимо от выбранного метода, руководитель должен избегать собственного вовлечения в конфликт.

#### Вывод по главе 1

Рассмотрев понятие конфликта, можно определить, что сам по себе конфликт без отнесения его к какой – либо сфере – это столкновение интересов двух или более сторон. Конфликт нельзя рассматривать исключительно как негативное явление, так как его наличие и острота позволяют понять реальное положение дел, вскрыть существующие проблемы. Однако, тяжесть и длительность протекания конфликта приводят к отрицательным последствиям, в то же время вовлекая в себя все большее количество людей, что требует скорейшего решения конфликтов. Рассматривая особенности конфликтов в трудовых коллективах в таком контексте можно сделать вывод о том, что такой тип конфликтов возникает при столкновении прежде всего профессиональных интересов, так как взаимосвязи людей в рамках трудовых коллективов определены прежде всего целью деятельности организации в целом, что исключает воздействие человеческого фактора. При этом можно выделить такие моменты как: усиление конфликтов в случае их протекания от верхних иерархических

уровней организационных структур к нижним; напряжение конфликтных ситуаций общей обстановкой в коллективе; влияние стрессов; подключение личностных причин, усиливающих конфликтную ситуацию; четко ограниченный круг лиц, которые вовлечены сейчас или могут быть вовлечены в конфликт после его развития; последствия, имеющие отрицательное экономическое выражение; способность и необходимость влияния на конфликт со стороны руководства.

Сложность конфликтов трудовых в отличие от конфликтов бытовых определена тем, что в рабочей обстановке люди должны сохранять свое профессиональное «лицо», репутацию, что может усиливать степень напряженности конфликтующих сторон и, соответственно, степень накала конфликта. Регулятором конфликтной ситуации признается руководитель, хотя в ряде случаев люди сами способны разрешить конфликт, в т.ч. и с помощью коллег. Но в большинстве случаев, доказывая свою правоту, люди не могут договориться, как это происходило бы в домашних условиях, поэтому посредник в лице руководства все же требуется.

## **Глава 3 Методы решения конфликтов в общеобразовательной школе**

### **3.1 Общая характеристика МБОУ «СОШ № 34» ТГО**

МБОУ СОШ № 34 является общеобразовательной школой, действующей в Тайгинском городском округе Кемеровской области. Школа была основана в 1937 году и является одной из старейших школ города. В школе получают образование более 500 детей в возрасте от 7 до 17 лет. В школе 11 классов, все классы кроме 10 и 11 имеют по 2 параллели («А» и «Б»).

В школе созданы условия для удовлетворения потребности детей в двигательной активности, организованной физкультурно-оздоровительной деятельности, занятий в спортивных секциях. В состав спортивной базы входят: пришкольный стадион, волейбольная площадка. Имеется необходимый спортивный инвентарь, в т.ч. лыжная база.

Для организации учебной, внеурочной и досуговой деятельности и дополнительного образования в школе, кроме спортивной и информационной базы, имеется библиотека с хранилищем, оснащенные современными средствами и компьютерами.

Материально – техническая оснащенность школы находится на высоком уровне.

В школе применяются классические методы управления персоналом: экономические, социально – психологические, организационные.

По характеру трудовых отношений персонал школы подразделяется на административно-управленческий персонал (далее – АУП), педагогический персонал, прочие. Руководители осуществляют функции общего управления. В школе руководитель - директор, у него три заместителя: по воспитательной работе, по безопасности жизнедеятельности, по учебно-воспитательной работе. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным

трудом. Группу служащих составляют учителя. К обслуживающему персоналу относятся (уборщицы, кухонные рабочие, завхоз и др.).

Педагогический состав определяется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным на начало учебного года. Согласно штатному расписанию численность работников в организации составляет 30 человек.

Численность персонала. Всего – 30 (из них 3 внешних совместителя), из них: АУП – 5, педагогический персонал – 24, прочие – 3.

Образование. Педагогический работники: высшее образование – 55 %, средне-специальное образование - 40%.

Средний возраст сотрудников – 46 лет.

Педагогический состав школы 24 человека, из них имеют высшую квалификационную категорию 9 человека, первую - 13 человек, без категории – 2 человека. В школе работает много молодых сотрудников.

Организационная структура управления школой приведена на рисунке 3.

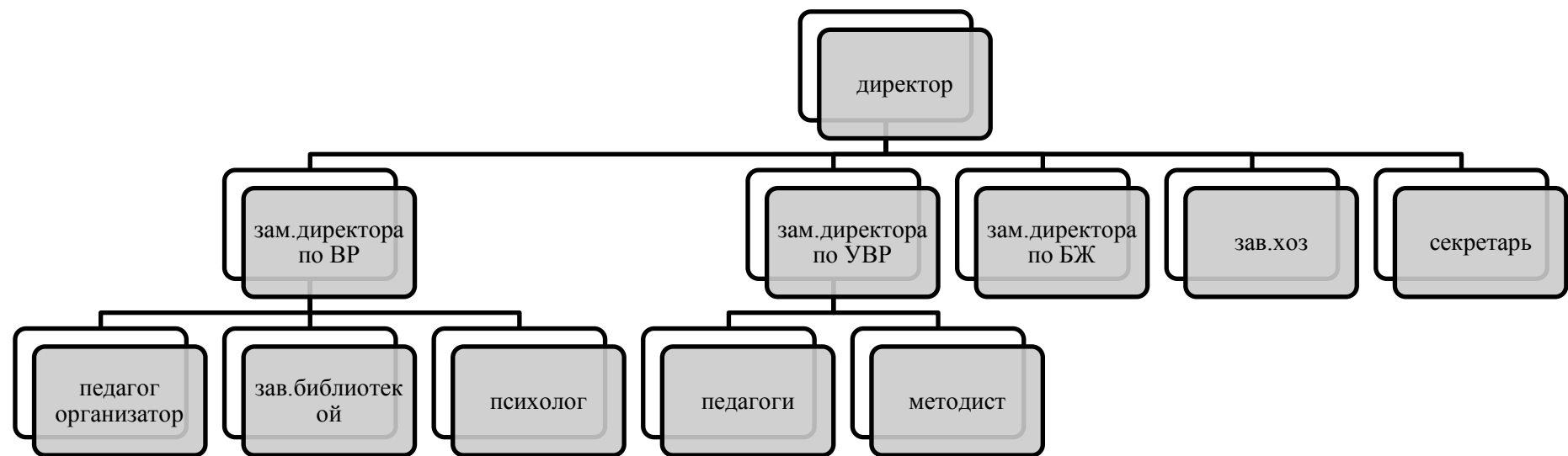


Рисунок 3 - Организационная структура управления общеобразовательной школы

### 3.2 Морально – психологический климат в трудовом коллективе

Степень конфликтности в процессе трудовой деятельности школы, напрямую зависит от степени комфортности морально – психологического климата. Для определения степени данного уровня в начале 2017 года школьным психологом и мною проведено исследование, которое позволило определить степень комфортности морально – психологического климата. В ходе исследования выяснилось, что отношениями в коллективе удовлетворены 27 человек, что составляет 90 %, но 8 человек или 26% выражают неудовлетворение от общения с руководителями.



Рисунок 4 - Удовлетворенность отношениями между работниками в коллективе

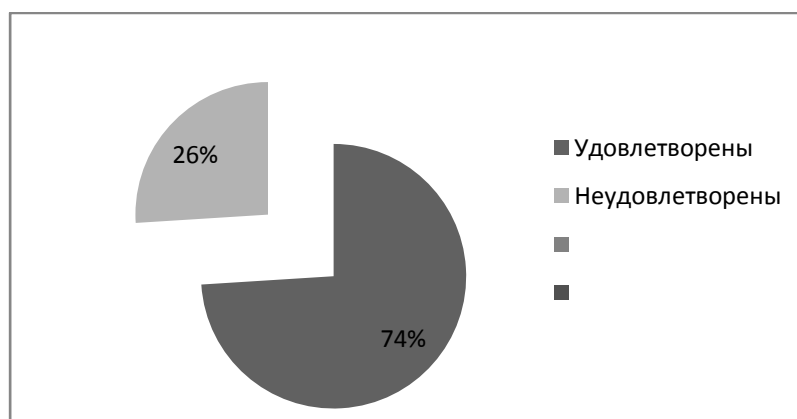


Рисунок 5 - Удовлетворенность отношениями между работниками и руководителями

Социально-психологические методы управления, используемые в рамках школы, в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата. Это необходимо для того, чтобы учитель, с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей учреждения, а, с другой, имел бы все возможности для самосовершенствования в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов в школы можно выделить:

- развитие социальной инфраструктуры
- соревнование
- методы морального поощрения.

В школе широко развита социальная инфраструктура - в нее входят методические объединения, кружки, секции, которые созданы как для учеников, так и для учителей. Учителя могут воспользоваться спортивным залом, поделиться опытом работы на заседаниях методических объединений. Все это мотивирует педагогов (и всех сотрудников организации), позволяя им комфортно чувствовать себя на работе.

Соперничество позволяет «подстегнуть» работников, определяя их стремление к профессиональному росту, которое присуще любому педагогу по роду деятельности.

Методы морального поощрения также имеют большое значение в практике школы. Потребности в самореализации и самосовершенствовании являются основными мотивами учителя. Учитель обладает важнейшей чертой личности - потребностью в активном созидании. Эта потребность является системообразующей, подчиняющей себе другие потребности.

Среди методов морального поощрения используются:

- публичная похвала;
- направление на престижные курсы
- размещение фотографии на стенде;
- благодарность;

- направление на различные конференции и семинары;
- персональная выставка достижений и пр.

Стоит заметить, что степень конфликтности определяется уровнем удовлетворенности собственным трудом. Данные психологического опроса представлены на рисунке 6.

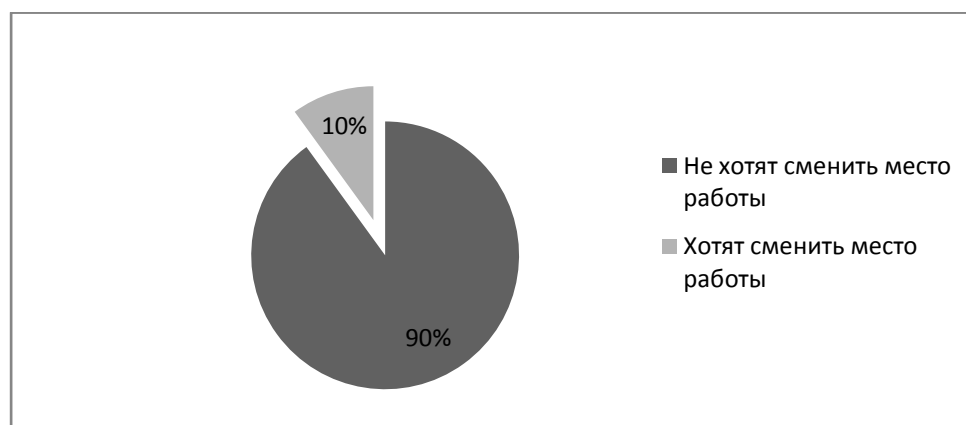


Рисунок 6 - Удовлетворенность работой

Удовлетворены работой - 90%, но, тем не менее 10% настроены на смену места работы. В основном это молодые специалисты (учителя), которые недовольны уровнем заработной платы. Также неудовлетворенность от работы показали работники, которых не устраивает руководство.

В целом отношения коллектива и руководителей благополучные. Но все же, в силу специфики деятельности учреждения, часто складывается плохая психологическая обстановка на рабочем месте. Возникают проблемы психологической перегрузки. В основном, большинство работающих в школе женщины, и они невольно накапливают в себе все происшедшее за рабочий день и приносят психологическую напряженность в свою семью.

В школе работает психолог, именно этот специалист может помочь человеку решить проблемы, выслушать, направить мысли в нужное позитивное русло. Он проводит психокоррекционную, психопрофилактическую и диагностическую работу, совместно с учителями разрабатывает программу индивидуальной работы с учащимися для обеспечения полноценного



включения их в учебную деятельность с первых дней пребывания в школе. Педагогический коллектив не меньше учеников нуждается в оказании психологической помощи. В настоящее время школа стала местом повышенной умственной и психологической нагрузки. Психолог проводит мероприятия, которые позволяют снизить уровень конфликтности, разрешить проблемы коллектива. Мероприятия по сплочению коллектива: выездной тренинг по командообразованию, корпоративные мероприятия, спортивные соревнования. Данные мероприятия позволяют формировать коллектив благодаря совместному активному отдыху. Необходимо учесть тот факт, что у учителей в силу своей загруженности, практически нет времени на активный отдых, поэтому данные мероприятия помогут не только сформировать коллектив, но и укрепить здоровый дух коллектива. Перенос результатов обучения в рабочий процесс проходит постепенно, систематическое проведение тренингов помогает сформировать команду, снизить уровень конфликтности и неудовлетворенности.

Необходимо также уделять время на общение педагога-психолога с учителями. В психологической помощи в современном мире нуждается большинство людей, но не все могут получить квалифицированную помощь. Часто, чтобы «выслушали», необходимо записываться в очередь к специалисту. Школа обеспечивает своим работникам такой диалог, человек может поделиться не только проблемами, возникающими на работе, но и любыми другими проблемами, которые его тревожат. Все это позволяет снизить волнения работников, что дает положительный результат в труде.

### **3.3 Особенности конфликтов в общеобразовательной школе**

Описанное выше исследование характеризует уровень конфликтности в трудовом коллективе. Стоит заметить, что педагоги – люди творческого поиска. Учителем может быть только человек, имеющий призвание к данной профессии, в противном случае нет смысла связывать свою жизнь с

образовательной сферой. Как было выяснено, конфликты между учителями в школе – это редкая ситуация, они имеют место быть, но, как правило, не выходят за границы «интеллигентного» конфликта. Степень напряженности педагогического труда очень высокая, это накладывает свой отпечаток. Но если учесть, что большая часть работников – педагогов работает в данной школе достаточно длительное время, то возникающие конфликты быстро решаются собственными силами и не отражаются на рабочей обстановке.

Проводя анализ уровня конфликтности в рамках трудового коллектива, не нужно забывать и о такой стороне педагогического труда, как общение с учащимися. Именно этому посвящена наибольшая часть рабочего времени учителя.

Современные дети и подростки – это сложное поколение, которое теряет идеалы. Формирует в некоторых случаях негативное отношение и к педагогу, и к процессу обучения. Ставят на первое место условные ценности, выражаемые в материальной форме. Особенность становления детской психики обуславливается нестабильностью и сложностью управления детским коллективом.

В образовательной сфере намного чаще возникают конфликты, которые дестабилизируют состояние учителя. Каждого ученика учитель воспринимает как собственного ребенка, переживает за него, старается оказать посильную помощь. Психологическое участие учителя в сфере конфликтов между учениками – это вполне естественная ситуация для школы.

В этой сфере в школе выделяют два типа конфликтов: ученик – ученик и ученик – учитель. Следовательно, конфликты между учениками – это вполне естественное явление для подросткового возраста, в котором каждый человек самоутверждается, отстаивая собственные интересы.

Причины развития конфликтов между учениками:

- обиды
- соперничество
- обман

- личная неприязнь
- симпатия.

Могут быть и другие ситуации, способствующие развитию конфликтов. В большинстве конфликтных ситуаций подростки решают между собой сами. Это позволяет им накапливать опыт общения в коллективе.

В некоторых случаях с позиции управления и помощи привлекается учитель - либо ученики сами просят его об этом, либо, учитель сам замечает затянувшийся конфликт и вовлекается в него для решения. Такие случаи, связанные с участием педагогов, представляют собой особые те ситуации, в которых подростки, находящиеся в состоянии конфликта – войны, не знают, что именно нужно делать. Это происходит из-за того, что подростки еще не обладают необходимым опытом, мудростью, для того чтобы решать подобные ситуации.

Чтобы решить такие конфликты чаще всего бывает достаточно поговорить с подростком. Помочь оптимальные пути разрешения конфликта. Очень важно дать возможность подростку понять настоящее содержание конфликта, мотивы поведения другой стороны, что позволит в дальнейшем делать правильные выводы и разрешать конфликтные без обид и без оскорблений. Преимущественно, в школе используется для решения конфликтов между учениками метод беседы и убеждения, который дает результат практически во всех случаях. В редких случаях к решению проблем привлекается психолог и родители.

Еще один тип конфликтной ситуации, встречающийся достаточно часто - «ученик - учитель». Основную роль в данном типе конфликтной ситуации играют взаимоотношения между учителем и подростком. Причина, которая может способствовать развитию конфликта и его усугублению, кроется в том, что ученик и учитель постоянно, ежедневно контактируют друг с другом. Причинами конфликтов могут быть:

- чувство неполноценности подростка
- его неуверенность

- грубость
- непослушание
- завышенные или непостоянные требования учителя
- невыполнение учителем обещаний.

В подобных ситуациях разрешение конфликта требует привлечения взрослых – педагогов, родителей, психолога, иначе конфликт может вылиться в серьезную проблему. Поэтому очень важно в таких конфликтах погасить их в самом начале, так как подростковый самолюбие и нестабильность психики в п могут привести к крайне негативная реакция. К каждому подростку можно найти свой подходы, если верить в него, выделять его способности, оказывать помощь.

Основной доводами педагогов школы, особенно старшего поколения, могут быть то, что они более мудры и опытны, а подростки начинают свою социализацию в обществе. В большинстве подобный конфликта выбирают методом решения беседу. В этом случае учитель придерживается таких правил, как:

- невозможность повышения голоса
- спокойная реакция на любые действия ученика
- серьезных подготовки в разговору
- корректность и тактичность.

Сейчас большинство молодых педагогов имеют подготовку в сфере психологии и конфликтологии, а педагоги старшего поколения, даже изучая в вузах основы психологии, не могут ориентироваться на психологию современных подростков. Считают, что современные дети имеют существенные отличия от детей предыдущих поколений.

В последнее время стал развиваться еще один тип конфликтов, который прослеживается во многих школах. Это конфликт - учителя - родителя ученика. Причины конфликтов самые разнообразные, но в большинстве случаев сводятся к учебному процессу, в котором учитель и ученик выполняют две роли в одном процессе. В том случае серьезно страдают ученик, поэтому

осуществляется решение подобных конфликтов в школе методом переговоров и достижение определенного результата. Так как выдвигаемые взаимные требования, исходя уже взрослых людей, то в таких конфликтов в большинстве случаев участвует кто-то заместители директора, в некоторых случаях сам директор. В результате переговоров конфликтная ситуация сводится компромиссу.

### **3.4 Модель поведения в конфликтной ситуации**

Согласно теста К. Томаса [27], были исследованы модели поведения в конфликтной ситуации персонала МБОУ «СОШ № 34»ТГО . (Приложение А)

Предложенный тест состоит из тридцати пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами а и б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз необходимо выбрать из них то, которое является более типичным для Вашего поведения. В соответствии с этим тестом было опрошено 16 человек – работников МБОУ «СОШ № 34»ТГО

В опросе участвовало шестнадцать человек и по результатам данного опроса можно сделать следующие выводы: к использованию стратегии соперничества (подавления) оказались склонными 9 человек, к использованию стратегии сотрудничества и приспособления по 3 человека , склонные к компромиссу 4 человек , и один человек, который по возможности будет избегать конфликтов вообще.

Результаты данного исследования отражены на рисунке 7.

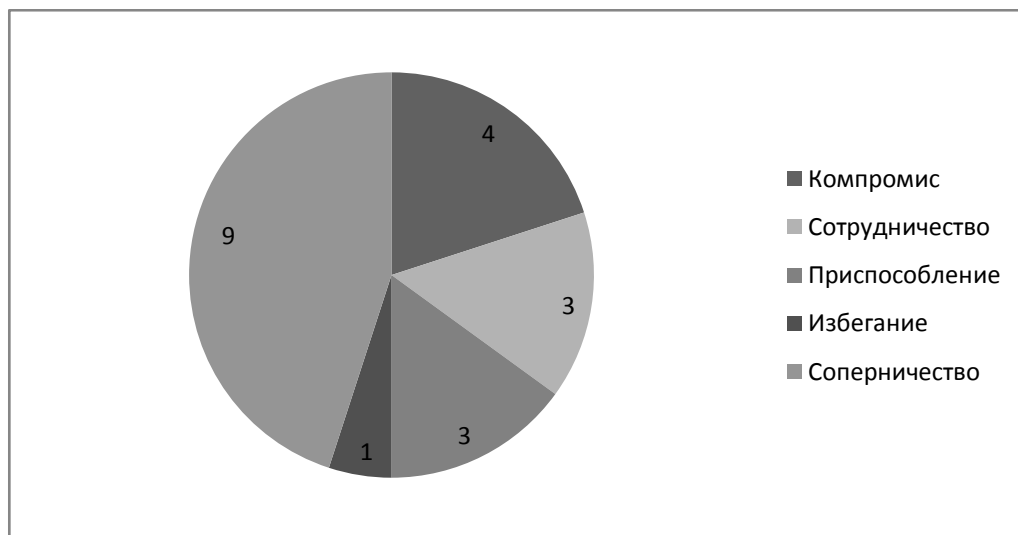


Рисунок 7 - Результаты тестирования работников МБОУ «СОШ № 34» по тесту К. Томаса

Согласно проведенного тестирования, видно, что основная часть тестируемых работников не может отстаивать свою позицию в конфликте. Ситуации, при которой работники готовы сотрудничать в данном коллективе наблюдается не часто. Конфликтные ситуации решаются выходом к компромиссу, стороны конфликта уступают друг, другу ища выгоду для себя.

Проанализировав конфликтные ситуации, выяснилось, что в МБОУ «СОШ № 34» преобладает два стиля разрешения конфликтных ситуаций - компромисс и приспособление. Но проведенный тест К.Томаса показал, что все же преобладает стиль соперничества и компромисса.

Если более внимательно рассмотреть конфликты в данном учреждении, то станет ясно, что трудности могут быть вызваны тем, что некоторые педагоги не умеют грамотно и рационально повести себя в конфликтной ситуации.

Проведенный далее тест на поведение в конфликте [28], (Приложение Б) выявил, насколько рационально или нерационально ведут себя работники при конфликтах с другими людьми.

Было предложено 11 пунктов конфликтных ситуаций, которые могли произойти в коллективе. Необходимо было оценить их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает, что такое поведение всегда и

бывает, а оценка 5, что такое поведение не характерно. Результаты этого исследования мы отразили на рисунке 8.

По результатам тестирования работников, мы получили следующие результаты. Отклонение левее от среднего показателя преобладает в три балла, это говорит о том, что работники данного учреждения не имеют достаточных навыков рационального поведения в конфликтной ситуации. На мой взгляд, это выражено, в неумении прятать свои эмоции и чрезмерной вспыльчивости.

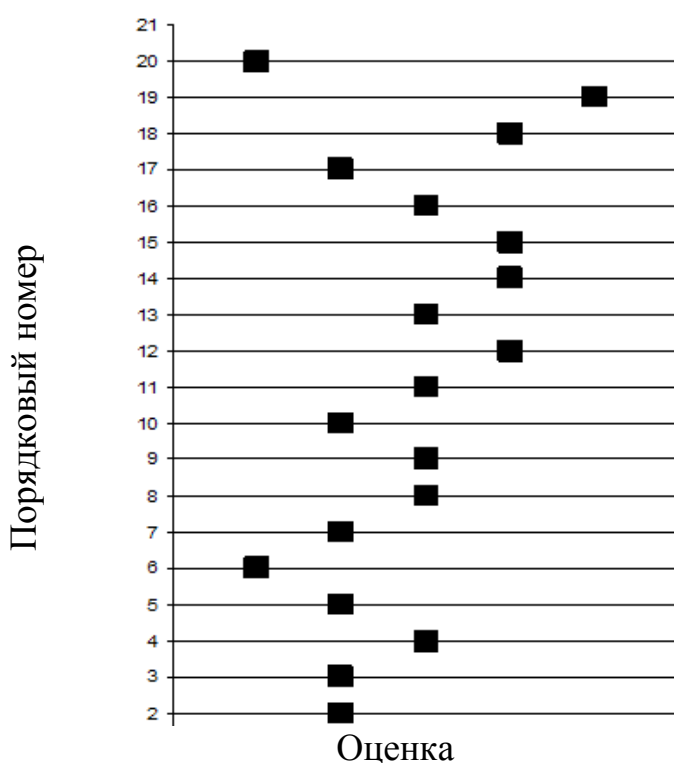


Рисунок 8 - Результаты тестирования работников МБОУ «СОШ № 34» ТГО на рациональность поведения в конфликте

Также еще 20 работникам школы был предложен тест [9], (Приложение В) «На самооценку конфликтности», в нем предлагается оценить себя со стороны конфликтности.

Предложенный тест состоит из 11 вопросительных позиций, которые предполагают три варианта ответа. Результаты по этому тесту представлены на рисунке 9.

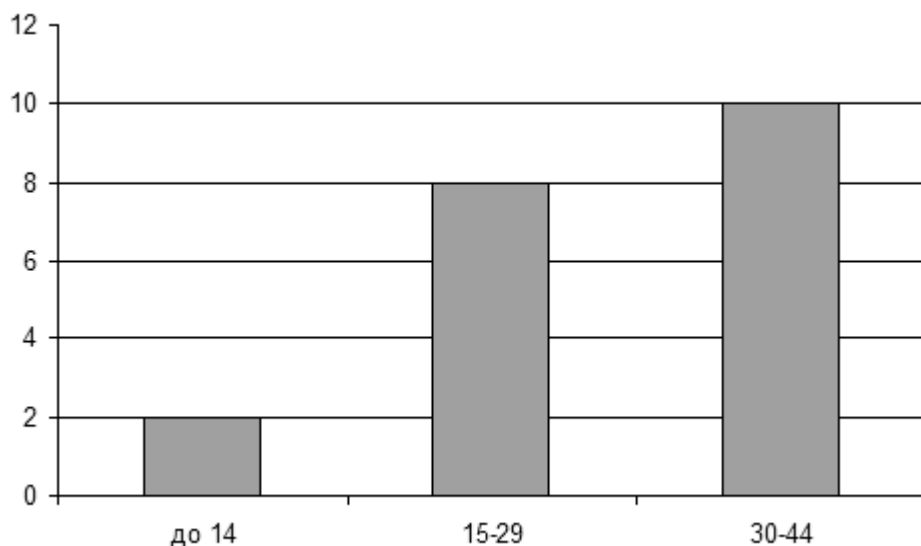


Рисунок 9 - Результаты тестирования работников МБОУ «СОШ №34»ТГО на самооценку конфликтности

В результате проведенного исследования мы видим, что два человека склонны к критике, ищут поводы для споров, излишне принципиальны; восемь человек постоянно отстаивают свои мнения, излишне эмоциональны и имеют большое самомнение. Десять человек не конфликтны в принципе, боятся, что конфликт отразится на их служебном положении или дружеских отношениях.

Исходя из выше проведенных исследований в МБОУ «СОШ № 34»ТГО можно сделать вывод, что человеческие качества, которые могут привести к конфликтным ситуациям следующие:

- стремление доминировать, во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление, во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений;
- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.



Конфликтная ситуация практически всегда видна , она имеет определенные внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе , снижение работоспособности, ухудшение производственных и финансовых показателей и т.д.

Для того, чтобы исследовать причины конфликтов были рассмотрены конфликтные ситуации и выделены причины их возникновения, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Исследование причин конфликтов в МБОУ «СОШ № 34»ТГО.

Перечень конфликтных ситуаций	Тип конфликта	Модели поведения в конфликтной ситуации	Причина конфликта
Конфликтная ситуация 1	Межличностный	Сотрудничество	Ограниченность ресурсов
Конфликтная ситуация 2	Между личностью и группой	Компромисс	Недостаток персонала, недостаточная мотивация.
Конфликтная ситуация 3	Между личностью и группой	Компромисс	Ограниченность ресурсов
Конфликтная ситуация 4	Межличностный	Приспособление	Недостаточная мотивация

Для того, чтобы выявить причины возникновения конфликтов работникам было предложено пройти анкетирование. Результаты анкетирования отражены в Приложении Г.

Из восемнадцати опрошенных работников : три руководителя и пятнадцать подчиненных. По результатам проведенного анкетирования видно, что в МБОУ «СОШ № 34»ТГО подобрались не очень конфликтные люди. Так же можно сказать, что в образовательном учреждении конфликты происходят довольно редко, но все же имеют место быть, и происходят в основном в процессе решения рабочих вопросов или каких-либо разногласий по ним.

По результатам анкетирования следует отметить, что у руководителя МБОУ «СОШ № 34» ТГО в основном присутствуют горизонтальные конфликты, это означает, что в большинстве случаев довольны работой своих подчиненные, но иногда имеют разногласия между собой.

Из результатов проведенного анкетирования видно, что у подчиненных в данном образовательном учреждении бывают как горизонтальные конфликты (между коллегами), так и вертикальные конфликты (с руководителями).

Одно из проявлений недоверия подчиненных по отношению к руководителям является сокрытие ими информации разного рода. Директор, как правило, последним узнает о намерении одного из подчиненных уволиться, так и о многих других событиях в жизни коллектива.

Сами работники делают вывод, что более 60% конфликтов в данной школе развиваются стихийно. Однако это число необоснованно, поскольку любой конфликт имеет свою предконфликтную стадию, а большинство работников предприятия просто её не замечают.

Сводная таблица результатов анкетирования показывает, что в большинстве случаев конфликтные ситуации возникают по вопросам, касающимся непосредственно рабочего процесса, а не по личным мотивам.

Для оценки состояния конфликтных ситуаций в МБОУ «СОШ № 34» ТГО были проведены необходимые исследования. По результатам этих исследований можно сделать следующие выводы:

На основе теста Карлейла Томаса была рассмотрена модель поведения сотрудников. Данный тест показал, что в этой средней школе преобладает стиль соперничества и компромисса.

Также был проведен тест на поведение в конфликте, который помог выявить, что трудности возникают из-за чрезмерной эмоциональности и излишней вспыльчивости работников данного образовательного учреждения.

Также кроме описанных выше исследований, был проведен тест на самооценку конфликтности. Для того, чтобы выявить причины возникновения конфликтов было проведено анкетирование среди педагогов. Результаты

выявили, что у подчиненных бывают как горизонтальные, так и вертикальные конфликты.

Далее справедливым будет заметить, что руководитель в конфликтной ситуации может быть как субъектом, так и посредником. Главное средство в разрешении конфликтов – это грамотные действия руководителя. Руководитель не должен оставаться в стороне. Но он четко должен знать и различать свои юридические и моральные права.

Укрепление и поддержание отношений, сотрудничество, взаимовыручка - являются центром в проблеме тактики предупреждения конфликта. Решение конфликтных ситуаций носит комплексный характер, и включает в себя метод организационно-управленческого, морально-этического и социально-психологического характера

### **3.5 Пути совершенствования системы управления конфликтами в организации (на примере МБОУ «СОШ № 34»ТГО)**

Анализируя конфликтные ситуации в МБОУ «СОШ № 34» ТГО мы видим, что для разрешения конфликтных ситуаций нет соответствующей конфликтной комиссии, которая должна разрешать вопросы конфликтных ситуаций и иметь полномочия для их разрешения.

В данный момент в МБОУ «СОШ № 34» ТГО решение остается непосредственно за директором, так как никто другой не имеет полномочий для решения таких проблем. Научные разработки для решения конфликтных ситуаций применяются в недостаточной степени.

В результате анализа причин возникновения конфликтов, мною предложено разработать систему управления конфликтными ситуациями, включающую следующие мероприятия:

- 1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии ;
- 2) наделить ее соответствующими полномочиями;

3) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций;

3) обязать руководителя учреждения и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в своей управленческой деятельности;

4) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо усиление морального и материального стимулирования труда;

б) создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе.

Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

Следовательно, в конфликтной ситуации следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам, и при котором можно чувствовать себя наиболее комфортно. В данной ситуации лучшими советчиками в выборе подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не создавать стрессовую ситуацию.

Необходимо добиваться компромисса, приспосабливаться к нуждам другого человека, добиваться осуществлений своих истинных интересов в другом аспекте, уклоняться от обсуждений конфликтного вопроса. Если вопрос не очень важен для вас, можно использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является осознанный выбор оптимальной стратегии поведения.

Для того чтобы предотвратить конфликт рекомендуется использовать наиболее эффективные стратегии в управлении конфликтными ситуациями.

1. Стратегия предотвращения конфликта:

а) привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо с готовностью подчиниться его решению

б) сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

в) устранить реальный предмет конфликта

2. Стратегия подавления конфликта. Применяется по отношению к конфликтам в необратимо деструктивной фазе и к беспредметным конфликтам:

а) целенаправленно и последовательно сократить количество конфликтующих сторон;

б) разработать систему правил, норм, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными друг к другу людьми;

в) создавать и непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют непосредственному взаимодействию между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми.

3. Стратегия отсрочки. Это временные меры, помогающие лишь ослабить конфликт с тем, чтобы позже, когда созреют условия, добиться его разрешения:

а) изменить отношение одного конфликтующего к другому;

б) изменить представление конфликтующего о конфликтной ситуации (условиях конфликта, взаимоотношениях людей, связанных с ним и т. п.);

в) изменить значимость (характер, форму) объекта конфликта в воображении конфликтующего и тем самым сделать его менее конфликтным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым).

В настоящее время разработано много рекомендаций, касающихся различных факторов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбор соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления ими.

Считают, что рациональное разрешение конфликта зависит от следующих аспектов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое мнение по поводу происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Все зависит от того, насколько грамотным будет управление конфликтом. Последствия его станут созидательными или разрушающими, что, в свою очередь, повлияет на развитие будущих конфликтов.

Создание и рациональное применение данных мероприятий положительно повлияет на эффективность работы МБОУ «СОШ № 34» ТГО.

Также в цели совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение индивидуальных или групповых тренингов.

Тренинги могут быть от одного до трех дней. Специалисты, проводящие мастер-классы и тренинги могут быть приглашены в организацию или работники, записавшись в группы, могут посещать их в учебных центрах. Как правило оплата занятий производится, за счет предприятия.

Это влечет за собой улучшение качества работы, повышение личностного роста, уменьшение конфликтности между работниками, улучшение морально-психологического климата в коллективе, повышение производительности труда.

Есть несколько методов управления конфликтной ситуацией: внутриличностная, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия, структурные.

Также существует три направления управления конфликтами: управление конфликтом, подавление конфликта, уход от конфликта.

Каждая конфликтная ситуация приводит к стрессу. Стрессы могут быть позитивными и негативными. Причины стресса формируются с воздействием двух групп факторов: организационных и личностных. Во избежание губительных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними.

Существуют методы нейтрализации стрессов: планирование, физические упражнения, режим питания, психотерапия, медитация и расслабление.

В результате анализа причин возникновения конфликтов разработана система мероприятий для управления конфликтными ситуациями:

1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

2) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц;

3) обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности;

4) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

### Вывод по главе 3

Вследствие всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что сфера конфликтных ситуаций в рамках школы достаточно объемна. Исходит

она из того, профессиональной деятельности учителя как основного работника школы.

В целом конфликт диагностируется, решается учителем, учителями и учениками, заместителями, родителями. Неоценимую помощь в этом оказывает психолог.

Особенность конфликтов - еще не осознанная социализация подростка, в связи с чем учитель балансирует на тонкой грани, которая должна позволить ему исключить агрессию и развитие конфликта. Основными методами решения конфликтов являются переговоры и беседы, что обуславливает сама специфика конфликтов в сфере педагогического труда. Избежать конфликтов в силу специфики работы школы практически невозможно, но в то же время именно данный тип профессиональной деятельности позволяет использовать обширные инструменты в рамках методов предотвращения конфликтов.



## Заключение

Конфликт – это явление, крайне негативное непосредственно для результативности трудовой деятельности, что требует скорейшего разрешения конфликтных ситуаций. Однако, в силу человеческого фактора, разрешение конфликтов самостоятельно маловероятно, в связи с чем такие ситуации требуют привлечения ресурсов, которые способны оказывать авторитетное влияние на разрешение конфликтов.

Люди общаются между собой в процессе трудовой деятельности, основной целью этого является профессиональное сотрудничество, стабильность которого может быть существенно нарушена возникновением конфликтов. Конфликт должен быть разрешен, предотвращен, также можно проводить профилактику конфликта. Однако, грамотное использование инструментов, позволяющих нивелировать данную сферу, возможно только при заданном уровне подготовки, т.е. при изучении конфликтологии, целью которой и является все вышеперечисленное.

Современный мир находится под влиянием постоянных стрессов, поэтому каждый человек может сорваться, может принять решение, которое не совпадает с требованиями коллектива, в связи не только управляющая сторона, но и каждый человек должен понимать значимость управления конфликтами и в целом его последствия.

В рамках выпускной квалификационной работы была проанализирована деятельность трудового коллектива в рамках общеобразовательной школы.

Особенностью в исследуемой сфере применительно к школе является следующее:

- высокая напряженность педагогического труда. Эмоциональное выгорание педагога может привести к нервозности, сложностям в общении, которое в свою очередь является базовым в работе.

- работа с детьми и подростками, которые в силу отсутствия опыта и социализации не могут адекватно в некоторых случаях реагировать на возникновение и развитие конфликтных ситуаций, но подвержены влиянию взрослых, что позволяет эффективно вмешиваться в конфликты.

- большое количество конфликтов, так как детей и подростков очень много. Особенности психики и развития современных подростков.

В рассматриваемой в рамках ВКР работы МБОУ «СОШ №34» ТГО работают педагоги, которые отличаются высоким профессионализмом. Большая часть из них работает в сфере педагогики очень долго, что формирует опыт, в результате которого возникающие конфликты успешно сглаживаются. В целом уровень конфликтности в самом трудовом коллективе очень низкий, а сами конфликты возникают преимущественно в сфере взаимоотношений ученик – ученик, хотя нередки и случаи возникновения конфликта ученик – учитель. В школе учителя применяют преимущественно методы беседы и переговоров, нахождения компромисса. Неоценимую помощь в этом оказывает штатный педагог – психолог.

Игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе – это самая большая ошибка, которую может совершить руководитель.

В целях совершенствования функционирования МБОУ «СОШ № 34» ТГО, можно рекомендовать следующее:

1) создать конфликтную комиссию для разрешения конфликтных ситуаций на предприятии и наделить ее соответствующими полномочиями;

2) обучить членов комиссии новым методикам разрешения конфликтных ситуаций, которые предложены в форме опросов, анкет и сводных таблиц;

3) обязать руководителей предприятия и подразделений изучить методы разрешения конфликтных ситуаций и использовать их в управленческой деятельности;

4) в целях совершенствования психологической культуры сотрудников целесообразно проведение тренингов по развитию поведенческих навыков в

ситуации конфликта, по повышению психологических навыков уверенного поведения, личностного роста;

5) необходимо усиление морального и материального стимулирования труда, создание атмосферы поддержки и взаимопонимания между сотрудниками, а также благоприятного климата в коллективе. Для этого нужно чаще хвалить работников за хорошую работу, объявлять благодарности, повышать премии.

Лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

Таким образом, предложенные нами рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в МБОУ «СОШ № 34» ТГО будут способствовать улучшению взаимоотношений между сотрудниками, повышению качества обучения учащихся, формированию благоприятного имиджа общеобразовательной школы.

## Список использованных источников

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. — М.: Изд-во МГУ, 2012. — 240 с.
2. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 303 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2014. — 591 с.
4. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2012. – 448с.
5. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2013. – 160 с.
6. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология. — М.: Инфра-М, 2010. — 224 с.
7. Гришина Н.В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. - СПб.: Питер, 2010. – 237 с.
8. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2014. – 365 с.
9. Емельянов С.М.. Практикум по конфликтологии-2-е издание, доп. И перераб.-СПб .:Питер.- 233с.
10. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 336 с. – (Профессиональное образование).
11. Ланг Л., Зигерт В. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 2015. — 335 с.
12. Новак Т.,Каппони В., Сам себе психолог. - СПб.: Питер, 2014. Серия «Искусство быть». – 303 с.
13. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. - М.: Норма,2014. – 180 с.
14. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер, 2007. — 688 с.

15. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. - М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
16. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 2012. – с.67, 638 с.
17. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
18. Организация работы службы персонала: Методическое пособие. – 2013. – 63 с. – (Библиотека персонал-технологий).
19. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / Пер. с нем. — Харьков: Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2015. — 396 с.
20. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие. - М.: из-во МГУ, 2015. – 138 с.
21. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие/ В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2014. – 624 с.
22. Шибутани Т. Социальная психология. — М.: Прогресс, 1968. — 535 с.
23. Шаленко В.Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: Слово, 2012. – 300 с.
24. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Арт, 2011. – 221 с.
25. Фокин К.Б. Оценить оценку // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №9. – С.48 – 55.
26. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. — М.: Наука, 2012. — 245 с.
27. Кафедра управления трудом и персоналом [ Электронный ресурс] // Тест К.Томаса URL : <http://www.kutp.gubkin.ru/testom.htm> (дата обращения 10.05.2017)
28. Институт практической психологии [ Электронный ресурс] // Тест на поведение в конфликте URL : <http://ipp.hse.ru/popularpsy/tests/22/4348.html> (дата обращения 10.05.2017)

### Тест К. Томаса

Предлагаемый тест имеет целью определить характерную для Вас тактику поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения.

Обведите а или б в соответствии с Вашим выбором.

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

1б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

2б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

3б. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4а. Я стараюсь найти компромиссное решение.

4б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5а. Улаживать спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

5б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6а. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

6б. Я стараюсь добиться своего.

7а. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

7б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

8б. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9а. Думать, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

9б. Я предпринимать усилия, чтобы добиться своего.

10 а. Я твердо стремлюсь достичь своего.

10б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

11б. Я стараюсь успокоить и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

12б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13а. Я предлагаю среднюю позицию.

13б. Я пытаюсь убедить в преимуществах своей позиции.

14а. Я сообщаю свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

14б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15а. Я стараюсь успокоить и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

15б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16а. Я стараюсь не задеть чувства другого.

16б. Я пытаюсь убедить других в преимуществах моей позиции.

17а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

17б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18а. Если это сделать другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

18б. Я даю возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19а. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

19б. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20а. Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

20б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21а. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

21б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22а. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

22б. Я отстаивать свои желания.

23а. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

23б. Иногда я предоставлять другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

24б. Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25а. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

25б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26а. Я предлагать среднюю позицию.

26б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

27б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28а. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

28б. Улаживать спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29а. Я предлагать среднюю позицию.



29б. Думать, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30а. Я стараюсь не задеть чувств другого.

30б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Сумма количества баллов по каждой шкале даст Вам представление о выраженности той или иной стратегии решения конфликтов и поведении в конфликтных ситуациях.

Теперь Вы больше знаете о себе и Вы способны выбирать нужную Вам стратегию решения конфликтной ситуации[27].

Ключ для анализа (совпадение - 1 балл)

Стратегия	Вопросы (ответы)
Сотрудничество	2Б 5А 8Б 11А14А19А 20А 21Б 23А 26Б 28Б 30Б
Приспособление	1Б 3Б 4Б 11Б 15А 16А 18А 21А24А 25Б 27Б 30А
Соперничество	3А 6Б 8А 9Б 10А 13Б 14Б 16Б 17А 22Б 25А 28А
Компромисс	2А 4А 7Б 10Б 12Б 13А 18Б 20Б 22А 24Б 26А 29А
Избегание	1А 5Б 6А 7А 9А 12А 15Б 17Б 19Б 23Б 27А 29Б

Тест на поведение в конфликте

Проанализируйте свои действия по 11 позициям в конфликтах, которые происходили с вашим участием, и оцените их по пятибалльной шкале по следующей матрице: оценка 1 означает, что Вы ведете себя всегда, а оценка 5, что для вас не характерно такое поведение.

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Критически оцениваю партнера	1 2 3 4 5
2	Приписывать ему низменные или плохие намерения	1 2 3 4 5
3	Демонстрировать знаки превосходства	1 2 3 4 5
4	Обвинять и приписываю ответственность только партнеру	1 2 3 4 5
5	Игнорировать интересы соперника	1 2 3 4 5
6	Вижу все только со своей позиции	1 2 3 4 5
7	Уменьшать заслуги партнера	1 2 3 4 5
8	Преувеличивать свои заслуги	1 2 3 4 5
9	Задеваю “больные точки” и уязвимые места партнера	1 2 3 4 5
10	Выдвигаю перед партнером множество претензий	1 2 3 4 5
11	Раздражаюсь, перехожу на крик, повышение голоса	1 2 3 4 5

Обработка результатов

Отклонение вправо от оценки «3» по среднему арифметическая по всем позициям свидетельствует о том, что вы обладаете достаточными навыками

рационального поведения в конфликте. Отклонение влево от выбранного показателя, свидетельствуя о том, что вы не обладаете достаточными навыками рационального поведения. В этом случае вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков рационального поведения в конфликте и заняться тренировками[28].

### Тест «Самооценка конфликта»

Выберите в каждом вопросе один из трех вариантов ответа. Если на какой-либо вопрос вы не сможете найти ответа, то при подсчете набранных баллов присвойте этому вопросу два очка.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпримете?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаивать свою точку зрения.

2. На собрании вы критикуете руководства за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?

- а) если другая меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я предложу свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

а) только с теми, кто не обижается и когда споры не портят наши отношения;

- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваша реакция.

- а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представь, что рассматривается проект, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от вашего мнения будет зависеть судьба этой работы. Как вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

б) выделю положительные стороны проекта и предложу предоставить автору возможность продолжить его разработку;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. При обсуждении того или иного вопроса с руководством:

а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;

б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;

в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении.

8. В парке вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю: зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевых, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню... Возмущает ли вас это?

а) я нахожу способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) да, но если я даже и выскажу ему какие-то претензии, то это вряд ли что-то изменит;

в) придираюсь к обслуживающему персоналу - повару, уборщице.

11. Вы спорите с вашим сотрудником, которого недолюбливаете и понимаете что он прав. Признаете ли вы свою ошибку?

а) нет;

б) разумеется, признаю;

в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Оценка результатов

Каждый ваш ответ оценивается от 1 до 4 очков. Оценку ответов вы найдете в предлагаемой таблице.

Ответ	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	4	0	2	4	2	4	0	4	0	0	0
б	2	2	0	2	4	4	2	4	2	4	4
в	0	4	4	0	2	0	0	2	0	2	2

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, вы учитываете, как это может отразиться на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О вас говоря, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личностные отношения. И за это вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, больше часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно вам. Вы

навязываете свое мнение, даже если вы не правы. Вы не обидитесь, если вас будут, считать, любителем поскандалить. Подумай, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности[9].

## Приложение Г

Сводные результаты анкетирования - « Причины возникновения конфликтов на предприятии» проведенного в МБОУ «СОШ №34» ТГО

Формулировка вопроса и ответы	Количество ответов	
	Руководители	Подчиненные
Какую должность вы занимаете на данном предприятии:		
руководитель	3	-
подчиненный	-	15
Как вы сами оцените конфликтный ли вы человек:		
очень конфликтный	0	0
зависит от настроения	3	8
никогда не конфликтую	0	7
Часто ли у вас на работе случаются конфликты:		
часто	0	0
не очень часто	1	6
редко	2	9
вообще не случаются конфликты	0	0
Конфликты на работе обычно происходят:		
между мною и начальником	-	7
между мною и подчиненными	1	-
между мною и коллективом	2	8
Конфликты у вас на работе, как правило:		
разгораются стихийно	1	10
очень долго назревают	2	5
Причиной конфликтов в офисе, как правило,		



является:		
мое плохое настроение	0	0
сложившееся противоречие между сторонами (несовпадение интересов)	3	9
конфликты бывают без видимых причин	0	6
конфликты бывают без видимых причин	2	0
Как часто ваше плохое настроение является причиной		
часто	2	0
никогда	1	14
у меня на работе всегда хорошее настроение	0	1
Если у вас на работе случился конфликт, то в нем, как правило, замешаны:		
отдельные личности	2	14
группы	0	0
один человек против группы	1	1
Если вы чем-то недовольны, ваши действия:		
лишний раз стараюсь промолчать	2	3
честно выскажу свое мнение	1	2
стараюсь самостоятельно исправить ситуацию	0	10
Нравится ли вам ваш руководитель:		
да, он прирожденный руководитель	—	1
мог бы внимательней, относиться к моим интересам		14
ему вообще нельзя занимать руководящую должность		0
я сам (сама) руководитель	3	—
Как правило, конфликты на работе возникают:		
в связи с разногласиями по рабочим вопросам	2	8

из-за несовпадения взглядов по личным вопросам	0	1
по другим причинам	1	6
Как, по вашему мнению, если руководитель вмешивается в конфликт, то:		
конфликт разрешится гораздо быстрее	3	14
он только все испортит	0	1
от его вмешательства развитие конфликта не изменится	0	0

Отчет о проверке на плагиат

**Информация о документе:**

**Author:** Дюжикова Виктория Евгеньевна  
**Имя документа:** TPU372517.docx  
**URL:** http://portal.tpu.ru/cs/TPU372517.docx  
**Дата проверки:** 02.06.2017 10:11  
**Модули поиска:** Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Диссертации и авторефераты РГБ  
**Индекс читаемости:** сложный  
**Неизвестные слова:** в пределах нормы  
**Макс. длина слова:** в пределах нормы  
**Большие слова:** в пределах нормы

Оригинальные блоки: 70,98%  
 Заимствованные блоки: 29,02%  
 Итоговая оценка оригинальности: **70,98%**

Источник	Ссылка на источник	Коллекция/модуль поиска	Доля в отчёте	Доля в тексте
[1] Скачать/bestref-1312...	<a href="http://bestreferat.ru/archives/04/bestref-131204.zip">http://bestreferat.ru/archives/04/bestref-131204.zip</a>	Интернет (Антиплагиат)	11,74%	11,74%
[2] TPU_VKR_28936.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU183531.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU183531.pdf</a>	Томский политехнический университет	8,2%	10,56%
[3] Методы и стили управ...	<a href="http://bibliofond.ru/view.aspx?id=603449">http://bibliofond.ru/view.aspx?id=603449</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,1%	10,52%
[4] TPU_VKR_30858.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU185123.pdf</a>	Томский политехнический университет	3,11%	9,78%
[5] Конфликт в организац...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560695.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-560695.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	9,07%
[6] Конфликт в организац...	<a href="http://cv.4i5.ru/stock/refer-560695.htm#2">http://cv.4i5.ru/stock/refer-560695.htm#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	8,89%
[7] TPU_VKR_26529.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU1802">http://portal.tpu.ru/cs/TPU1802</a>	Томский	0,74%	8,82%

	<a href="#">58.pdf</a>	политехнический университет		
<b>[8]</b> TPU_VKR_49044.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU203518.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU203518.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	8,61%
<b>[9]</b> TPU_VKR_24498.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU171742.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU171742.pdf</a>	Томский политехнический университет	0,15%	8,53%
<b>[10]</b> TPU_VKR_31695.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU185881.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU185881.pdf</a>	Томский политехнический университет	0,08%	8,44%
<b>[11]</b> TPU_VKR_51494.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU205805.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU205805.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	8,3%
<b>[12]</b> TPU_VKR_26893.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU181050.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU181050.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	8,1%
<b>[13]</b> TPU_VKR_55475.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU209511.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU209511.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	8,04%
<b>[14]</b> Методы и стили управ...	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b2bd68b5d43b...">http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625b2bd68b5d43b...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	7,8%
<b>[15]</b> Исследование и совер...	<a href="http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a2bd68b4d43a...">http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a2bd68b4d43a...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	7%
<b>[16]</b> TPU_VKR_16648.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU091408.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU091408.pdf</a>	Томский политехнический университет	0%	3,77%
<b>[17]</b> Основная образовател...	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	3,75%
<b>[18]</b> Положение о ВРК (2/3...	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	3,13%
<b>[19]</b> Предупреждение разви...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-529949.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-529949.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,28%	2,2%
<b>[20]</b> Шаган, Елена Николае...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002948000/rsl01002948...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002948000/rsl01002948...</a> ..	Диссертации и авторефераты РГБ	0,02%	1,97%
<b>[21]</b> Бостанжи, Ангелина П...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004077000/rsl01004077...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004077000/rsl01004077...</a> ..	Диссертации и автореферат	0%	1,91%

		ы РГБ		
<b>[22]</b> Верещак, Александр В...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004660000/rsl01004660..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004660000/rsl01004660..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,82%
<b>[23]</b> Шур, Анна Михайловна...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004862000/rsl01004862..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004862000/rsl01004862..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,81%
<b>[24]</b> Ширяев, Сергей Влади...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004230000/rsl01004230..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004230000/rsl01004230..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,8%
<b>[25]</b> Юрьева, Олеся Никола...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004967000/rsl01004967..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004967000/rsl01004967..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,06%	1,79%
<b>[26]</b> Александров, Алексан...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006630000/rsl01006630..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006630000/rsl01006630..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,79%
<b>[27]</b> Афанасов, Алексей Вл...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002305000/rsl01002305..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002305000/rsl01002305..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,78%
<b>[28]</b> Саляхова, Гульнара И...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005381000/rsl01005381..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005381000/rsl01005381..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,77%
<b>[29]</b> Министерство образов...	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/">http://www.studfiles.ru/preview/6225076/page:3/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	1,59%
<b>[30]</b> Криушова, Анастасия ...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004707000/rsl01004707..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004707000/rsl01004707..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,58%
<b>[31]</b> Немкова, Анастасия Б...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003417000/rsl01003417..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003417000/rsl01003417..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,13%	1,58%
<b>[32]</b> Попова, Ирина Петров...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005525000/rsl01005525..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100500000/rsl01005525000/rsl01005525..</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	1,45%
<b>[33]</b> Источник 33	<a href="http://www.i-u.ru/biblio/%&amp;Ovr2/unknown_konflictions.zip">http://www.i-u.ru/biblio/%&amp;Ovr2/unknown_konflictions.zip</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,74%	1,41%
<b>[34]</b> В настоящее время об...	<a href="http://zakon.znate.ru/docs/index-8529.html?page=56">http://zakon.znate.ru/docs/index-8529.html?page=56</a>	Интернет (Антиплагиат)	1,38%	1,38%
<b>[35]</b> Георгян, Агваник Раф...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003418000/rsl01003418..">http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003418000/rsl01003418..</a>	Диссертации и автореферат	0,1%	1,33%

		ы РГБ		
[36] Дипломная Разработка...	<a href="http://shop.forstuds.ru/work/19954/Razrabotka-i-vybor-effekt...">http://shop.forstuds.ru/work/19954/Razrabotka-i-vybor-effekt...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,61%	1,24%
[37] Ажимов, Загид Рашидо...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004072000/rsl01004072...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004072000/rsl01004072...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0,01%	0,83%
[38] Валиуллина, Чулпан Ф...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004248000/rsl01004248...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004248000/rsl01004248...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0%	0,8%
[39] Аппаев, Магомед Биля...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002315000/rsl01002315...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002315000/rsl01002315...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0%	0,63%
[40] Гнеденко, Надежда Пе...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003319000/rsl01003319...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100300000/rsl01003319000/rsl01003319...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0,16%	0,63%
[41] Копякова, Татьяна Ив...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006743000/rsl01006743...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100600000/rsl01006743000/rsl01006743...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0,07%	0,62%
[42] Анализ системы управ...	<a href="http://bibliofond.ru/view.aspx?id=663830">http://bibliofond.ru/view.aspx?id=663830</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,31%	0,62%
[43] Источник 43	<a href="http://uchebalegko.ru/v16/?download=1">http://uchebalegko.ru/v16/?download=1</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,54%	0,61%
[44] глава 1	<a href="http://www.studfiles.ru/preview/3911754/page:6/">http://www.studfiles.ru/preview/3911754/page:6/</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,41%	0,58%
[45] статья Менеджмент ♦♦а...	<a href="http://samzan.ru/197265">http://samzan.ru/197265</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,06%	0,44%
[46] Волчанский, Михаил Е...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004390000/rsl01004390...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004390000/rsl01004390...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0%	0,13%
[47] Кукушкин, Сергей Але...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000279000/rsl01000279...">http://dlib.rsl.ru/rsl0100000000/rsl01000279000/rsl01000279...</a> ..	Диссертации и автореферат ы РГБ	0%	0,1%