

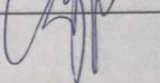
Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»

«Юридический факультет»
Кафедра «Государственного и муниципального управления и правового
обеспечения государственной службы»
Программа высшего образования
Направление подготовки «Государственное и муниципальное управление»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

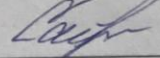
к.ю.н., доцент, Березовский Д.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

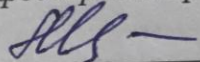
Выполнила:

Сайфуллина Р. И., гр. ГМУ-43



Научный руководитель:

к.т.н., профессор Макарова Л.В.



оценки Отлично

Самара

2017

Оглавление

Введение.....	3
1. Конфликты как категория:.....	5
1.1. Основные понятия: конфликтная ситуация, конфликтогены, инцидент и конфликт	5
1.2. Классификация конфликтов и основные причины их возникновения.....	10
1.3. Основные методы и способы разрешения конфликтов.....	16
2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для исследования.....	22
2.1. Организационная структура организации.....	22
2.2. Квалификационная структура организации.....	28
2.2.1. Разработка инструментальных средств для определения квалификационной структуры организации.....	28
2.2.2. Классификационная структура организации.....	30
2.3. Выбор метода конструктивного разрешения конфликта.....	35
3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.....	38
3.1. Разработка банка конфликтов и их классификация	41
3.2. Оценка конфликтности сотрудников в организации.....	45
3.3. Оценка психологической совместимости сотрудников.....	47
3.4. Разработка картограмм конфликтов.....	52
3.5. Разработка предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.....	54
Заключение.....	59
Список использованной литературы.....	62
Приложение.....	65
Приложение 1. Тест Томаса. Оценка конфликтности сотрудников в организации	
Приложение 2. Тест Кейрси. Оценка психологической совместимости сотрудников	

Введение

Конфликт играет большую роль в жизни как отдельного человека, организации, общества, так и человечества в целом.

У каждого человека в жизни есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Каждый стремится достичь чего-то своего или пробует что-либо делать по-своему. Люди по характеру, темпераменту и многим другим критериям не одинаковы, поэтому они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются. Человек, насколько бы бесконфликтным он ни был, не в состоянии избежать разногласий с окружающими. Люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум. Если в жизни конфликтные ситуации по большей части, кроме стресса и временной психической неуравновешенности, ничего нам не преподносят, то для руководителей различного уровня конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самыми непредсказуемыми. Поэтому очень важным является умение предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, сглаживать их последствия, разрешать споры, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами в организации на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом свидетельствует тот факт, что столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление общественной жизни, поэтому, чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Морально – психологический климат в коллективе и конфликтная обстановка играют важную роль для деятельности организации. Это всё приводит к удовлетворению сотрудников трудом, к хорошим взаимоотношениям в коллективе и к высокой производительности труда.

Конфликт, в особенности социальный, весьма интересное явление в общественной жизни людей, и в связи с этим не случаен интерес к нему многих крупных ученых, занимающихся весьма широким спектром наук.

Объектом исследования являются конфликтные ситуации в Министерстве имущественных отношений Самарской области.

Предметом исследования является совершенствование системы управления конфликтами.

Целью данной работы является гармонизация социально-психологического климата в коллективе на основе менеджмента конфликта.

Для достижения указанной цели поставлены и решались следующие задачи:

1. Изучить научно - исследовательскую литературу и основные понятия конфликтологии.
2. Разработать банк конфликтов и их классификацию.
3. Выбрать метод конструктивного разрешения конфликтов.
4. Разработать предложения по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.

Теоретическую основу работы составили труды таких ученых как: С. Берн, А.Я. Анцупов, А.В. Вишневская, А.И. Шипилов, В.В. Козлов, А.С. Кармина, Н.В. Гришина, А.Г. Здравомыслов, Д.А. Шевчук, Г.С. Никифорова, Л.В. Макарова, А.П. Панфилова, Л.А. Шипилина, А.И. Кравченко, С.М. Емельянов, М.А. Гончаров.

Методологическую основу работы составляет совокупность методов исследования: анализ литературы, наблюдение, анкетирование, психологические тесты.

Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы, и приложения.

1. Конфликты как категория

1.1. Основные понятия: конфликтная ситуация, конфликтогены, инцидент и конфликт

Целью данного параграфа является раскрытие основных понятий конфликта, конфликтогенов, инцидента и конфликтных ситуации.

В настоящее время в современной России всё больше внимания уделяется реформированию государственного управления. Если это реформирование рассматривать с точки зрения внутреннего воздействия на административные организации с целью повышения эффективности результатов их деятельности, то таким подходом является исследование системы государственной гражданской службы с позиции еще «молодой» науки и социальных конфликтах – конфликтологии.

Конфликтология- это наука о конфликтах. Именно эта наука позволяет определить слабые места и звенья управления административной науки.

В зарубежной и отечественной литературе существует множество различных взглядов на конфликты, их социальную роль и природу. Развитие конфликтологии за рубежом уже очень долгое время находится в центре внимания зарубежных ученых. Термин « Социальный конфликт» ввел немецкий философ Г. Зиммель (1858-1918). Г. Зиммель утверждал, что сам по себе конфликт есть разрешение напряжения между противоположностями, т.е. о факторе, содействующем сближению и объединению. В ходе взаимной борьбы происходит сравнение, таким образом, возникает идентификация людьми своих интересов и осознание и осознание ими противоположности интересов[9].

Наша жизнь и работа неразрывно связаны с конфликтами. Большую часть времени мы проводим на работе, где приходится налаживать взаимоотношения, управлять людьми и разнообразными процессами. И если к производственному

механизму довольно легко найти подход, то к работнику в той или иной ситуации, а тем более в конфликтной, нелегко[11].

В настоящее время существуют самые различные определения конфликта.

Конфликт (лат.: *con* – вместе; *flictus* – удар) – столкновение, противодействие, борьба[15].

Социальный конфликт – это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству.

Основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают между сторонами конфликта противодействие, борьбу, столкновение.

К объективным элементам конфликта относятся составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека и от его личностных качеств. Такими элементами являются: объект конфликта, участники конфликта, среда конфликта.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами не бывает беспочвенным, оно возникает в том случае, если его участники вступают в противоборство из - за различных материальных и духовных ценностей: власть, ресурсы, собственность, статус, идея. Та ценность, из - за которой возникает столкновение интересов сторон, называется объектом конфликта. В отличие от этого предметом конфликта являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Основные участники конфликта являются главными действующими лицами и столкновение именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников конфликта называют оппонентами (от лат. *opponents* – возражающий). К неосновным участникам конфликта относятся все остальные учас-

тники конфликта. Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной (положительной), так и деструктивной (отрицательной) – они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию[18].

Еще одним объективным элементом конфликта является его среда. Среда конфликтов оказывает влияние на причины его возникновения и всю динамику.

Различают микро – и макросреду конфликта:

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт. Масштаб микросреды – это малая социальная группа.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп.

Большинство конфликтов возникают помимо желания участников конфликта. В этом виноваты так называемые конфликтогены.

Конфликтогены – это слова, действия или бездействия, которые приводят к резкому обострению противоречий. Из-за одного конфликтогена, может возникнуть несколько оснований, которые дадут основания сразу нескольким конфликтам.

Конфликтогенное поведение выражается в следующих моментах[15]:

- в нежелание слушать и перебивать собеседника;
- в проявление человеку открытого недоверия;
- в навязывании своей точки зрения;

Эскалация конфликта - это развитие конфликтной ситуации, прогрессирующая с течением времени. Существует ряд признаков эскалации:

1. Сужение когнитивной сферы (познавательной) сферы. Положительные социальные приобретения исчезают (компромиссное поведение), начинают действовать архаичные и агрессивные защитные механизмы по отношению к источнику угрозы из-за чувства страха и стрессов всех видов.

2. Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Предмет конфликта смещается в личностный план.

3. Рост эмоционального напряжения.

Конфликтная ситуация – это ситуация скрытого противоборства двух или нескольких сторон. Конфликтная ситуация возникает в тех случаях, когда два и более субъекта не только осознают расхождение интересов, но и активно противодействуют друг другу. Конфликтная ситуация включает в себя объект конфликта, участников и мотив. Участники конфликта являются оппонентами, которые обладают в конфликте определённой силой, рангом. Объект конфликта – внешняя причина, неделимость, без которой конфликтной ситуации не возникает. Мотив конфликта – внутренняя психологическая причина вступления людей в конфликт[31].

Для возникновения конфликта необходимо наличие следующих компонентов:

- потенциальной напряженности в данной конфликтной системе, вызванной имеющимся объектом конфликта;
- перехода потенциальной напряженности в реальную и возникновения на этой основе конфликтной ситуации;
- создание инцидента для завязывания реальной конфликтного взаимодействия;

Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Инцидент – действие или совокупность действий, провоцирующих резкое обострение противоречий. Инцидент может возникнуть случайно, независимо от желания участников, вследствие объективных причин или как результат неграмотного взаимодействия. Схематично можно представить конфликт следующим образом (рис 1).

Конфликт = проблема + участники + конфликтная ситуация + инцидент

Рисунок 1 - Формула конфликта

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого. Разрешить конфликт – это значит устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Безусловно, что первое сделать сложнее, но и более важно. К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Один из отечественных исследователей в области конфликтологии приводит 3 формулы конфликтов (А, Б и В). Ценность формул состоит в том, что они сравнительно быстро позволяют проводить анализ конфликта[34].

1. Конфликт типа «А»:

Она отражает зависимость конфликта от конфликтогенов (КФГ). Механизмы развития конфликта по первой формуле основываются на отрицательном восприятии и негативной реакции личности, против которой применен конфликтоген. При отсутствии волевого регулирования такой реакции она имеет тенденцию развития по закону эскалации, то есть нарастания.

$$\text{КФГ}_1 + \text{КФГ}_2 + \dots + \text{КФГ}_n = \text{КФ} ,$$

где КФГ_1 - первый конфликтоген;

КФГ_2 - второй конфликтоген, ответный на первый;

КФГ_n – n-ый конфликтоген, ответный на предыдущие;

Причем $\text{КФГ}_2 > \text{КФГ}_1$

$\text{КФГ}_3 > \text{КФГ}_2$ и т. д. (закон эскалации конфликта)

Для предотвращения эскалации конфликта необходимо не употреблять конфликтогены и не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

2. Конфликт типа «Б»:

Она отражает зависимость конфликта от конфликтной ситуации и инцидента и выражается следующим образом:

$$\text{КС} + \text{И} = \text{КС}$$

Здесь КС – конфликтная ситуация

И – инцидент

Данная формула указывает устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

3. Конфликт типа «В»:

Эта формула отражает зависимость конфликта от нескольких конфликтных ситуаций.

$$КС_1 + КС_2 + КС_3 + \dots + КС_n = КФ$$

Сумма двух и более конфликтных ситуации приводит к конфликту. Необходимо устранить все конфликтные ситуации[9].

Таким образом, на основании теоретического материала можно сделать выводы:

Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей. Основные участники конфликта являются главными действующими лицами и столкновение именно их интересов лежит в основе противоборства. Конфликтная ситуация - это условие возникновения конфликта. Для перерастания такой ситуации в конфликт необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

В данном определении отражены необходимые свойства всякого конфликта. Но для более полного его понимания как социального феномена необходима конкретизация более детальных описаний необходимых элементов конфликта, его классификация, причины возникновения и способы разрешения. Дальнейшее изложение общей теории конфликта будет излагаться в следующем параграфе.

1.2. Классификация конфликтов и основные причины их возникновения

Важной задачей любой науки является упорядочение знаний о той совокупности явлений, которые выступают объектом ее изучения. Обоснованность и деятельность классификаций могут быть одним из главных критериев степени развития науки. Разработка проблемы классификации конфликтов – необходимый элемент системного подхода в конфликтологии.

Целью данного параграфа является раскрыть большое количество оснований для классификации конфликтов и охарактеризовать основные причины их возникновения.

Конфликты, являются сложным социально-психологическим явлением и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов, с практической точки зрения, важна, так как она позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценить возможные пути их разрешения.

Существует большое количество оснований для классификации конфликтов. Ниже приводится классификация конфликтов по пяти основаниям.

Один из существенных признаков конфликта составляют **характер и особенности участвующих в нем сторон** [22]. От того, кем представлены конфликтующие стороны, решающим образом зависят характеристики конфликта. Исходя из этого базовая типология конфликтов будет иметь вид, представленный на рисунке 2.

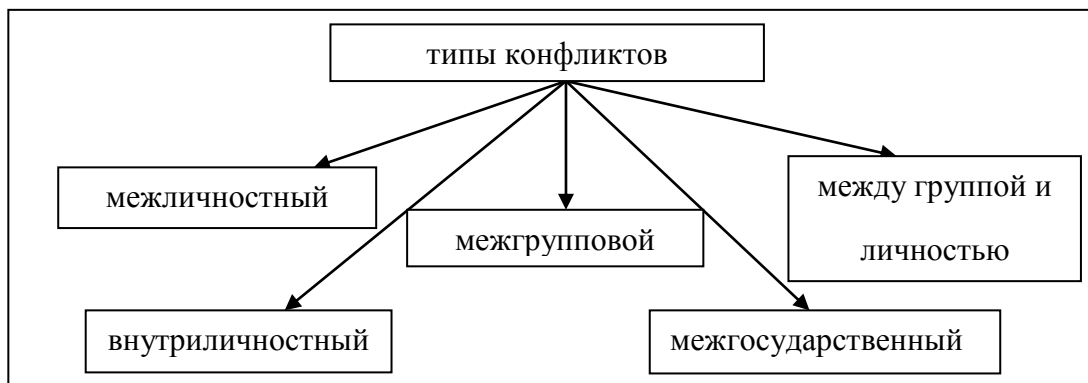


Рисунок 2 - Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт проявляется у одного и того же человека при столкновениях противоположных потребностей, мотивов. В его основе лежит негативное состояние личности, возникающие из-за страха за собственную безопасность, чувства обиды, мести, зависти.

Межличностные конфликты представляют собой столкновения интересов двух людей. Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости

или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении. Если начальник отдела противопоставил себя группе подчиненных, то это будет конфликт типа «личность—группа». Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако он более многоплановый[28].

Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и / или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Межгрупповой конфликт выражается в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами самого разного размера: малыми, средними и большими. Речь идет о тех группах, которые различаются главным образом по этническим, расовым, религиозным или культурным признакам. Чаще всего конфликты происходят тогда, когда этническим группам отказывается в удовлетворении их самых элементарных потребностей[10].

Так же классификацию конфликта можно подразделить **по степени остроты противоречий:**

- Недовольство;
- Разногласия;
- Противодействие;
- Раздор;
- Вражда.

Недовольство и разногласия относятся к предконфликтной ситуации. Предконфликтная ситуация не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно по мере обострения противоречий его вызывающих.

Будущие оппоненты, находясь в ситуации конфликта, в полной мере не осознают последствий уже созревающих в действительности различий и противоречий интересов.

Недовольство является еще не конфликтом, т.к оппонент еще не до конца осознал причину такого своего состояния, истинные противоречия находятся на этапе сознания человека. Недовольство проявляется иногда в жестах, мимике, интонации. Скрытое и неразрешимое неудовольствие накапливаясь, превращается в более четкие очертания разногласия.

Разногласие имеет личностный смысл в несходстве во мнениях и взглядах субъектов, если стороны не приходят к единому мнению и не решают как преодолеть разногласия между ними, то через какое то время конфликт развивается до нового этапа – противодействие.

Если стороны не ходят конструктивного решения конфликта, возникает противоборство, желание достичь своего результата стремительно возрастает. Выйти из такого конфликта сложно, т.к оно проявляется в постоянных размолвках, спорах, обидах, скандалов вплоть до физического столкновения.

После того, как взаимоотношения заходят в тупик, проявляется раздор и вражда, что является инцидентом эскалацией конфликта. Начинают действовать архаичные и агрессивные защитные механизмы по отношению к источнику угрозы из-за чувства страха и стрессов всех видов[7]:

- Рост эмоционального напряжения;
- Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам, предмет конфликта смещается в личностный план;
- Потеря первоначального предмета разногласий;

По **проблемно-деятельностному признаку** конфликты подразделяются на:

- Организационно – управленческие (столкновение между членами организации, руководителями и исполнителями в системе управления методов и средств управленческой и организационной деятельности);
- Производственные (форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива);
- Экономические (в основе лежат экономические противоречия);
- Творческие (в основе лежат творческие противоречия);
- Педагогические (столкновение противоположно направленных целей, субъектов педагогического взаимодействия);
- Трудовые конфликты (противоречия организационно-трудовых отношений);
- Инновационные (противодействие между сторонниками и противником нововведения, сопровождаемое переживанием ими негативных эмоций по отношению друг к другу).

Важнейшей особенностью конфликта является **характер потребности**, если объединить некоторые из них и свести в группы, то можно получить материальные, духовные и социальные потребности[27].

Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия будет иметь вид, представленный на рисунке 3.

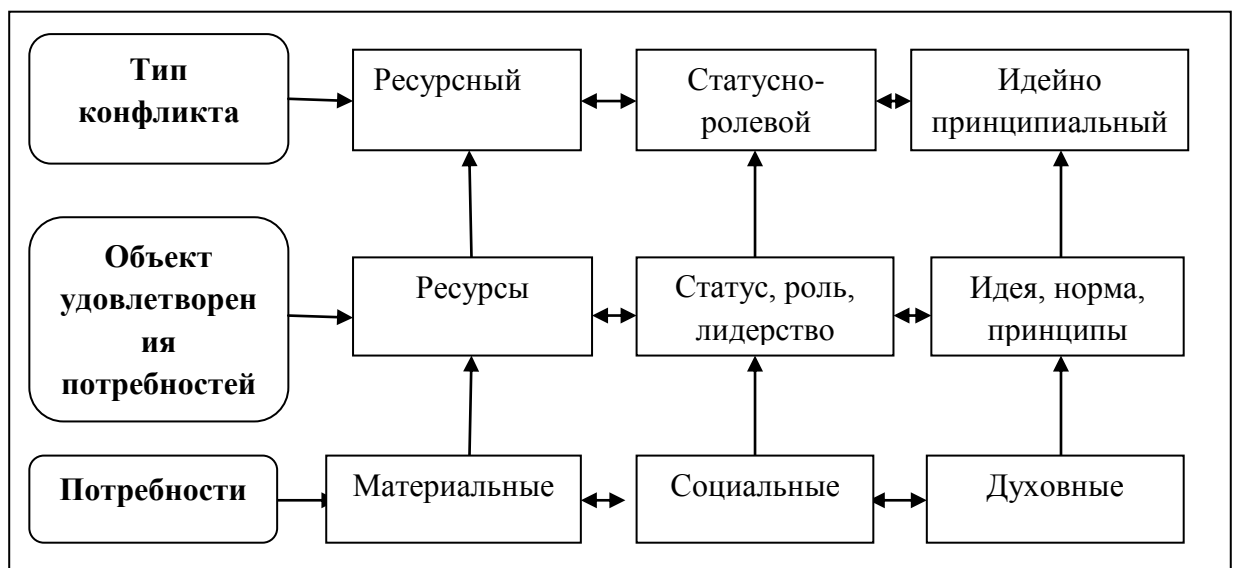


Рисунок 3 - Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия

Определенную **роль в конфликте** можно охарактеризовать, как совокупность действий каждого участника конфликта, совершаемых в определённой последовательности.

Вне конфликта:

- над (судья, арбитр);
- сбоку (посредник, референт)
- под (зависимый от одного из конфликтующих).

Судья и посредники, влияя своим статусом стремятся разобраться в причинах конфликта и при возможности примирить конфликтующие стороны. Посредник лишь помогает достичь согласия, так как не наделен властью принимать решения.

Вне конфликта:

активный, пассивный, сохраняющий контроль над ситуацией, утративший контроль над ситуацией, защитник справедливости, случайный участник, жертва несправедливости.

Для эффективного влияния и регулирования конфликтами необходимо выявить причины возникновения конфликта. **Причина конфликта** – это явления, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

В возникновении и развитии конфликтов можно выделить две стороны – объективную и субъективную. Объективными причинами конфликта являются социальные обстоятельства взаимодействия людей, приводящие к столкновению их интересов. Можно выделить несколько таких причин[30]:

1. Распределение ресурсов. Ограниченность ресурсов влечет недостатки в организации труда. Необходимость распределения ресурсов(материалы, оборудование, финансы, человеческие ресурсы) создают предпосылки для возникновения конфликтной ситуации в организации.

2. Различия в целях. Характеризуется сложность структур управления, поскольку подразделения самостоятельно формируют задачи своей деятельности, которые могут противоречить друг другу.

3. Плохая сплочённость трудового коллектива. Обусловлено несовместимостью сотрудников, неудовлетворение коммуникациями.

4. Ошибки управления. Обусловлено не грамотным выбором метода регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов сотрудника, нерациональным распределением задач.

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и объединением людей в социальные группы при непосредственном взаимодействии.

1. Управленческие. Необоснованные и ошибочные решения, излишняя опека и контроль, низкий престиж труда, неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчинённых, нарушение в системе оценки и стимулирования труда.

2. Личностные. Низкая культура общения, недобросовестное исполнение своих обязанностей, неэффективный стиль руководства, психологические особенности участников взаимодействия (эмоциональная неустойчивость).

Таким образом, изучив классификационную структуру конфликтов, были сделаны выводы, что ни одна классификация не может считаться законченной, следовательно, является относительной и условной. Так же были рассмотрены объективные и субъективные причины возникновения конфликта. Главной целью любой классификации является разъяснение конфликта и адекватный способ его разрешения. Дальнейшее изложение общей теории о разрешении конфликта будет излагаться в следующем параграфе.

1.3. Основные методы и способы разрешения конфликтов

Конфликт, как любое социально-психологическое явление, может быть рассмотрен как процесс и как структура, протекающая во времени. Из этого следует, что он должен применять определённые фазы, стадии возникновения,

протекания и завершения. В данном случае речь пойдет о способах разрешения конфликтов.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предупредить. Поэтому очень важно уметь конструктивно выходить из конфликта.

Средства для эффективного поведения легче найти определив существенные элементы конфликта. Последовательное поведение, направленное на определение конфликта предполагает определённый алгоритм управления конфликтов, который заключается в следующем[24]:

1. Определить, в чем проблема. Выразить проблему одной фразой.
2. Классифицируйте конфликт.
3. Определите участников конфликта.
4. Определите, каковы их подлинные потребности, интересы, мотивы.
5. Выработайте альтернативы (варианты) и найдите оптимальный.
6. Претворите выбранный вариант в жизнь.

При разрешении конфликта существенную помощь может оказать так называемая «картограмма конфликта». Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту (рис. 4).

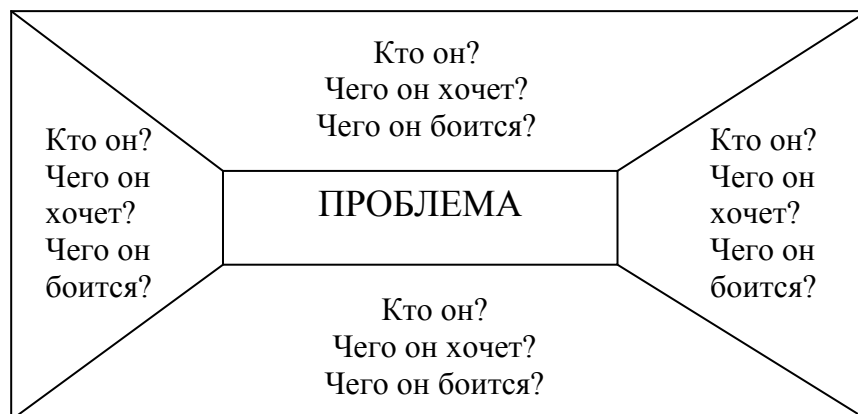


Рисунок 4 - Картограмма конфликта

При возникновении конфликтной ситуации участникам необходимо выбрать стиль своего дальнейшего поведения для того, чтобы сохранить свои интересы с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. Речь идёт о межгрупповых и межличностных конфликтах, в которых учувствует как минимум две стороны. При возникновении конфликтной ситуации личность может выбрать один из нескольких методов поведения[23]:

Сотрудничество. Признание различий во мнении и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Направленность на совместные действия. Обе стороны учитывают и с уважением относятся к интересам другого и признают ценность межличностных отношений.

Здесь нужно учитывать следующие обстоятельства:

1. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для обеих сторон, то сотрудничество невозможно. Возможен лишь выбор стратегии борьбы, соперничества.

2. Стратегия сотрудничества может включать все другие стратегии (уход, уступка, компромисс, противоборство). При этом они играют подчиненную роль.

Компромисс. Принятие точки зрения другой стороны, но лишь отчасти. Соглашение путем взаимных уступок. Направленность на частично совместные действия.

Приспособление. Уступка. Уступка основывается на убеждении, что «не стоит раскачивать лодку». Приносятся в жертву собственные интересы ради другого. Здесь приоритет отдается сохранению межличностных отношений. Наступает мир, но проблема остается отрицательные эмоции накапливаются, и растет вероятность того, что в конце концов произойдет резкое обострение противоречий.

При анализе такой стратегии следует учитывать некоторые моменты:

1. Иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу. Уступка здесь может оказаться лишь тактическим шагом в достижении главной стратегической цели.

2. Уступка может быть причиной неадекватной оценки ценности предмета конфликта для себя. Это самообман и конфликт не исчерпывается.

Избежание. Желание уйти от конфликт. Отсутствие стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей. Уход от ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий и необходимость обсуждения вопросов, чреватых разногласиями.

учитываются 2 варианта проявления такой стратегии:

1. Когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъекта.

2. Когда предмет конфликта хотя и является существенным для одной их сторон или для обеих сторон, но воспринимается как несущественный.

В первом случае конфликт исчерпывается, во втором – может иметь рецидив. Возможные неблагоприятные последствия: снижение или потеря авторитета в коллективе и снижение эффективности в производственной деятельности.

Соперничество. Игнорирование интересов партнера. Стремление добиться удовлетворения своих интересов любой ценой. Подавление конфликта за счет напористости и давления. Активно используется власть, сила закона, связи, авторитет.

Существует теория трансактного анализа, которая была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х годах XX века. Трансакция – это взаимодействие[8].

В процессе разрешения возникающих проблем, каждый при межличностном взаимодействии занимает какую – то позицию.

Выявлены 3 основные позиции:

1. Позиция «Родителя» (Р) – требует, осуждает, одобряет, учит, руководит

2. Позиция «Ребёнок» (Д) – проявляет чувства обиды, подчиняется, проявляет беспомощность, извиняется в ответ на замечания.

3. Позиция «Взрослого» (В) – работает с информацией, рассуждает.

Алгоритм трансактного анализа заключается в следующем:

1. Составляется матрица

S и	S м
Р	Р
В	В
Д	Д

2. Выделяются субъекты S и и S м.

3. Уясняется, с каких позиций выступает каждый из субъектов межличностного общения: Р, В, Д.

4. Уясняется направленность позиции каждого субъекта межличностного общения. Позиция и ее направленность обозначается стрелками в матрице.

5. По матрице определяется сумма расхождений.

6. Делаются выводы:

а) Если сумма расхождений равна нулю, то конфликтная ситуация отсутствует.

б) Если сумма расхождений от одного до четырёх, то существует конфликтная ситуация.

Эта теория позволяет прогнозировать конфликты, их предупреждения в межличностном взаимодействии и в разрешение конфликтной ситуации.

Существует **технология управления конфликтами**, которая состоит из[12]:

1. Прогнозирование конфликта заключается в наблюдение, социально-психологическом измерении (анонимное анкетирование), обратной связи (беседы, собрания, совещания, встречи с подчиненными).

2. Предупреждения конфликтов заключается в разработке мероприятий по итогам социально-психологических исследований и в эффективном управлении.

3. Регулирование конфликта заключается в:

- признание его реальности;
- соглашение по соблюдению норм цивилизованного поведения в конфликтом взаимодействии;

- создание соответствующих органов, рабочих групп, приглашение арбитров по регулированию и разрешению конфликта;

4. Разрешения конфликта заключается в:

- административные методы (увольнение, перевод на другую работу, решение суда, ликвидация соответствующих структур и т.д);
- педагогические (просьбы, беседы, разъяснения, советы, предложения и т.д).

Разрешение конфликта — это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта[19]. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов (или хотя бы одного из них), их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Все методы разрешения конфликта подразделяются на две группы: негативные, содержащие в себе все виды борьбы, преследующие цель достижения победы; позитивные, при применении их планируется сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта.

Следует отметить, что основным позитивным методом разрешения конфликта являются **переговоры**[28]. Переговоры основываются на совместном обсуждении конфликтующих сторон с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они служат определённым развитием конфликта и в тот же момент средством его преодоления. В случае, когда переговоры являются частью конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы, что приводит к временному разрешению конфликта. Если же переговоры воспринимаются как метод урегулирования конфликта, то они образуют форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки[33].

Таким образом, проанализировав изученный материал, было выявлено, что конфликт является социально-психологическим явлением, который принимает определённые фазы стадии возникновения, протекания и завершения. Далёко не все конфликты можно предупредить, поэтому важно уметь конструктивно выходить из

положения. Нами было рассмотрено несколько методов разрешения конфликта: сотрудничество, компромисс, приспособление (уступка), избегание и соперничество. В зависимости от ситуации и от своих индивидуальных особенностей человек сам выбирает подходящий вариант разрешения конфликтной ситуации.

2. Краткая характеристика организации и разработка инструментальных средств для исследования

2.1. Организационная структура организации

В данном параграфе будет приведена организационная структура Министерства имущественных отношений Самарской области.

Министерство имущественных отношений Самарской области является органом исполнительной власти Самарской области, образованным в целях обеспечения управления и распоряжения собственностью Самарской области постановлением от 20 июня 2007 г. № 79 ФЗ « Об утверждении положения о министерстве имущественных отношений Самарской области»[4].

Министерство - это юридическое лицо, имеющее закрепленное за ним на праве оперативного управления имущество, гербовую печать со своим наименованием, самостоятельный баланс и смету, штампы , бланки и открытые счета, требующиеся для деятельности министерства.

В ведении министерства находятся следующие вопросы[35]:

- управление и распоряжение в пределах своей компетенции собственностью Самарской области, так же земельными участками и жилищным фондом (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 19.08.2009 № 401 ФЗ)[4] ;
- создание и обеспечение функционирования системы учета имущества Самарской области и контроль за его использованием;
- осуществление приватизации и обеспечение системного и планового подхода к приватизационному процессу;

- обеспечение эффективного управления, распоряжения, а также рационального использования имущества Самарской области;
- разработка и реализация государственных и ведомственных целевых программ в сфере земельно-имущественных отношений(в ред. Постановления Правительства Самарской области от 20.01.2016 №13);
- подготовка предложений о передаче имущества Самарской области в федеральную. и муниципальную собственность, а также о принятии имущества, находящегося в федеральной и муниципальной собственности, в собственность Самарской области;
- создание единой автоматизированной системы управления имуществом Самарской области;
- обеспечении инвентаризации и проведения оценки имущества Самарской области (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 20.01.2017 №24);
- обеспечении в соответствии с действующим законодательством совместно с заинтересованными органами исполнительной власти Самарской области процесса перевода земель из одной категории в другую, находящихся в собственности Самарской области, земель сельскохозяйственного назначения, находящихся в муниципальной и частной собственности, земель, государственная собственность на которые не разграничена, за исключением земель, необходимых для федеральных нужд.

Предметы ведения и полномочия министерства:

- организует учет и ведение реестра имущества Самарской области, в том числе учет жилищного фонда, являющегося собственностью Самарской области (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 20.01.2016 № 13);
- передает в установленном порядке юридическим и физическим лицам имущество, составляющее имущество казны Самарской области, в аренду, движимое имущество, составляющее имущество казны Самарской области, в безвозмездное пользование, а также предоставляет информацию об объектах

недвижимого имущества, находящегося в собственности Самарской области и предназначенных для сдачи в аренду юридическим и физическим лицам, в том числе в электронном виде;

– контролирует поступления в областной бюджет средств от использования имущества Самарской области, составляющего имущества Самарской области, составляющего имущества казны Самарской области, имущества, находящегося на праве оперативного управления у государственных казенных учреждений Самарской области, продажи имущества Самарской области, использования, продажи и перераспределения земельных участков, находящихся в собственности Самарской области, для целей, не связанных со строительством, а также принимает необходимые меры по обеспечению этих поступлений[36].

Руководство министерством

Министерство возглавляет министр имущественных отношений Самарской области (далее – министр), назначаемый на должность и освобождаемый от должности Губернатором Самарской области (в ред. Постановления Правительства Самарской области от 17.10.2012 №532). Министр руководит деятельностью министерства на принципах единоначалия и несет персональную ответственность за надлежащее выполнение полномочий министерства[5].

В структуру министерства входят министр, первый заместитель министра, заместители министра, департаменты, управления и иные подразделения. Подробная структура министерства приведена на рисунке 6.

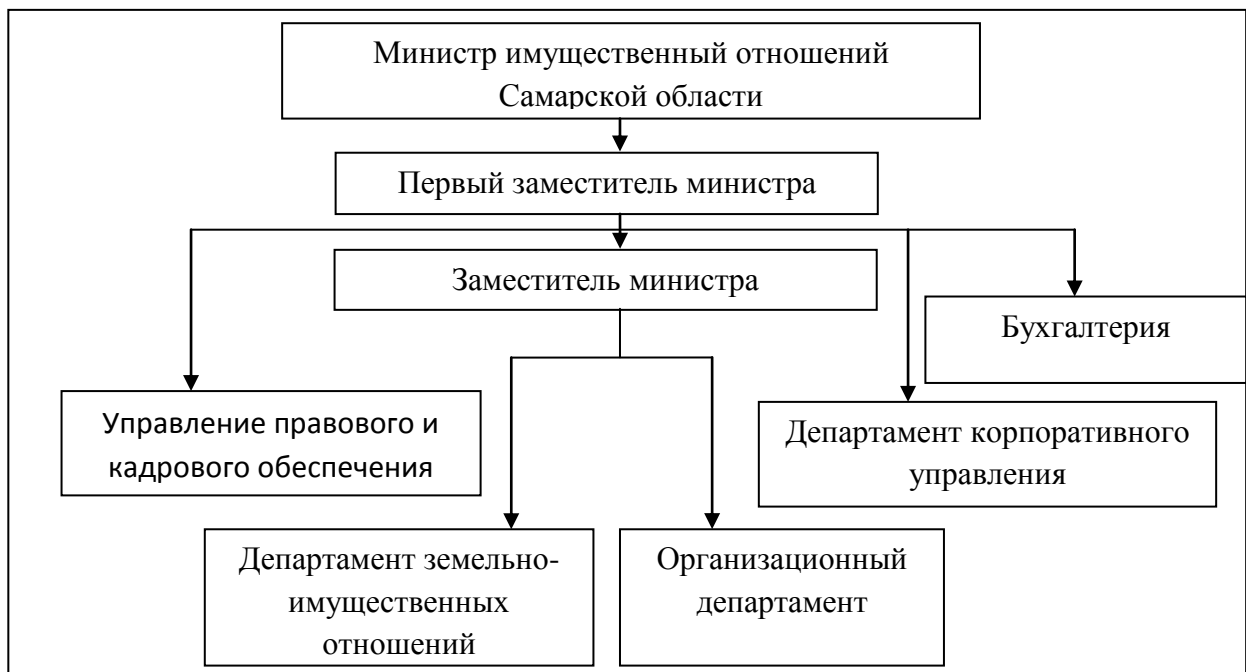


Рисунок 6 – Структура министерства

Функции управления по работе с обращениями и межведомственному взаимодействию:

1. Методическое обеспечение и контроль организации межведомственного взаимодействия министерства.
2. Приём граждан и юридических лиц с заявлениями о предоставлении государственных услуг министерства.
3. Обеспечение контроля за своевременным рассмотрением обращений граждан.
4. Информационно–статистическое, аналитическое и методическое обеспечение деятельности министерства по рассмотрению обращений.

Функции организационно-протокольного отдела:

1. Организационно-аналитическое и информационное обеспечение деятельности министерства.
2. Организация и обеспечение функционирования в министерстве единой системы делопроизводства.
3. Организационное обеспечение совещаний, заседаний, рабочих встреч, иных мероприятий.
4. Формирование информационной политики в деятельности министерства и взаимодействие со средствами массовой информации.

Функции отдела информационных технологий:

1. Создание, развитие и сопровождение единой автоматизированной системы управления активами Самарской области.
2. Информационное обеспечение процессов предоставления земельных участков.
3. Обеспечение бесперебойного функционирования программного обеспечения и локальной вычислительной сети министерства.

Департамент корпоративного управления

Функции управления корпоративных отношений:

1. Осуществление функций корпоративного центра в группе юридических лиц с участием Самарской области, в том числе:

- учреждение, реорганизация и ликвидация юридических лиц с участием Самарской области;

- корпоративное управление деятельностью хозяйственных обществ с участием Самарской области;

- учреждение уставов предприятий и учреждений, согласование трудовых договоров с их руководителями;

2. Ревизионные проверки юридических лиц с участием Самарской области в пределах полномочий собственника имущества.

3. Анализ результатов проверок контрольных и надзорных органов в отношении министерства, хозяйственных обществ с участием Самарской области, ГУП, учреждений Самарской области, разработка мероприятий по устранению выявленных в ходе проверки нарушений.

Функции управления анализа эффективности использования имущества Самарской области:

1. Контроль за эффективным использованием по назначению и сохранностью имущества Самарской области.

2. Осуществление анализа состояния и использования активов Самарской области.

3. Подготовка предложений по оптимизации использования активов Самарской области.

Департамент земельно-имущественных отношений

Функции управления реестра и регистрации прав на имущество Самарской области:

1. Организация учета имущества Самарской области.

2. Ведение реестра имущества Самарской области.

3. Обеспечение государственной регистрации права собственности Самарской области.

4. Предоставление государственной услуги "Предоставление в установленном порядке информации из реестра имущества Самарской области".

Функции управления приобретения, разграничения и распределения имущества Самарской области:

1. Приобретение имущества.
2. Разграничение имущества.
3. Передача имущества в оперативное управление и хозяйственное ведение.
3. Списание имущества казны и учреждений Самарской области.

Функции управления аренды и иных обязательственных прав:

1. Подготовка, заключение и сопровождение договоров аренды объектов недвижимости и земельных участков.
2. Подготовка, заключение и сопровождение договоров безвозмездного пользования объектами недвижимости.
3. Предоставление земельных участков на праве постоянного бессрочного пользования.

Функции управления приватизации:

1. Осуществление приватизации и обеспечение системного и планового подхода к приватизационному процессу.
2. Подготовка, заключение и исполнение договоров приватизации объектов недвижимости и земельных участков.
3. Приватизация имущества Самарской области путём внесения имущественных вкладов в уставные капиталы хозяйственных обществ.

Управление правового и кадрового обеспечения

Функции отдела судебной защиты:

1. Подготовка исковых заявлений, жалоб и прочих документов и материалов в целях защиты имущественных прав и законных интересов Самарской области и министерства.

2. Представление интересов Самарской области и министерства в судах общей юрисдикции, арбитражных судах, третейских судах.

3. В целях предупреждения нарушений законодательства в сфере ведение министерства производится обобщение и анализ судебной - арбитражной практики министерства, подготовка предложений по повышению эффективности исковой работы министерства, разработка и осуществление мер.

4. Исполнение функций собственника и (или) кредитора в отношении юридических лиц, в следствии которых начаты процедуры банкротства.

Функции отдела государственной службы и кадров:

1. Обеспечение деятельности министерства кадровым составом.

2. Исполнение кадровой политики на государственной гражданской службе Самарской области.

3. Организация и проведение мобилизационной подготовки и мобилизации.

4. Комплектование кадрового резерва для замещения должностей гражданской службы.

Функции отдела правового обеспечения:

1. Подготовка проектов нормативных актов Самарской области по вопросам управления, пользования и приватизации имущества Самарской области, а также в области земельных отношений.

2. Правовая экспертиза и подготовка по вопросам деятельности министерства юридических заключений по проектам приказов, распоряжений и договоров.

3. Экспертиза правовых проектов нормативных и ненормативных правовых актов.

4. Реализация методического руководства правовой работы в министерстве.

Функции бухгалтерии:

1. Обеспечение финансовой деятельности министерства.

2. Формирование бухгалтерской отчетности и учета.

3. Учет доходов, администрируемых министерством.

В данном параграфе было дано понятие министерства, приведена структура министерства имущественных отношений Самарской области, состоящая из

министра, первого заместителя министра, заместителей министра, департаментов, управления и иных подразделений.

2.2. Квалификационная структура министерства

В данном параграфе будет рассмотрена квалификационная структура министерства имущественных отношений Самарской области.

2.2.1. Разработка инструментальных средств для определения квалификационной структуры организации

Для определения квалификационной структуры Министерства имущественных отношений Самарской области было использовано анкетирование, как метод опроса.

Метод опроса - установление взаимодействия между интервьюером и опрашиваемым, путем получения от субъекта ответов на заранее заготовленные вопросы.

Опрос является одним из самых часто используемых методов получения нужной информации о респондентах – субъектах опроса.

Суть метода состоит в задавании людям подготовленных вопросов, ответы на которые позволяют интервьюеру получить нужные данные в зависимости от целей исследования. К отличительным чертам опроса можно отнести его массовость, что вызвано спецификой задач, которые им решаются.

Анкетирование - метод опроса, при котором респондент самостоятельно заполняет анкету, т. е. общение между интервьюером и респондентом, источником необходимой информации осуществляется посредством анкеты[14].

Преимущество метода анкетирования в том, что может участвовать одновременно группа лиц. Полученные в ходе анкетирования данные могут быть статистически обработаны.

Данный метод обладает следующими преимуществами:

- высокой оперативностью получения информации;

- возможностью организации групповых исследований;
- относительно низкой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;
- отсутствием влияния личности и поведения интервьюера на работу респондентов;

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала Министерства Имущественных отношений Самарской области (далее - министерство) и его профессионально – квалификационный уровень был проведен опрос среди сотрудников министерства в форме анкетирования (рис. 7). В опросе приняли участие 114 сотрудник.

Анкета для сотрудников Министерства имущественных отношений	
1. Ваше (Ф.И.О. полностью) _____	5. Ваш профессиональный статус:
2. Ваш возраст:	а) руководитель департамента
а) до 30 лет	б) руководитель управления
б) 30-40 лет	в) начальник отдела
в) 40-50 лет	г) главный специалист
г) от 50 лет	д) ведущий специалист
3. Стаж работы:	е) специалист
_____	ж) главный консультант
Ваш пол:	з) консультант
а) жен	и) другие варианты _____
б) муж	

Рисунок 7 - Анкета для сотрудников Министерства

На основе данной анкеты была составлена и систематизирована классификационная структура министерства имущественных отношений Самарской области.

2.2.2. Классификационная структура организации

Совокупность отдельных групп сотрудников создает структуру персонала, или иными словами, социальную структуру организации, которая может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура показывает распределение и движение в категориях и группах должностей. К примеру, можно выделить персонал основных видов деятельности (сотрудники, работающие в главных и вспомогательных, научно-исследовательских подразделениях, аппарате управления, занимающиеся созданием услуг или осуществляющие обслуживание данных процессов) и не основных видов деятельности. Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, рабочих[21].

Аналитическая структура базируется на основе специальных исследований и расчетов и делится на общую и частную. Персонал по своей структуре рассматривается по следующим признакам: стаж работы, профессия; частная структура, в свою очередь, отражает соотношение отдельных категорий работников.

На основе проведенного опроса были получены и систематизированы следующие результаты (табл. 1):

Таблица 1 - Социальная структура

Сотрудники	Кол-во
Всего	114
Муж	23
Жен	91
До 30 лет	12
30-40 лет	59
Сотрудники	Кол-во
40-50 лет	29
От 50 лет	14

Результаты были приведены в виде гистограммы, показывающей наглядно соотношение женщин и мужчин в министерстве.

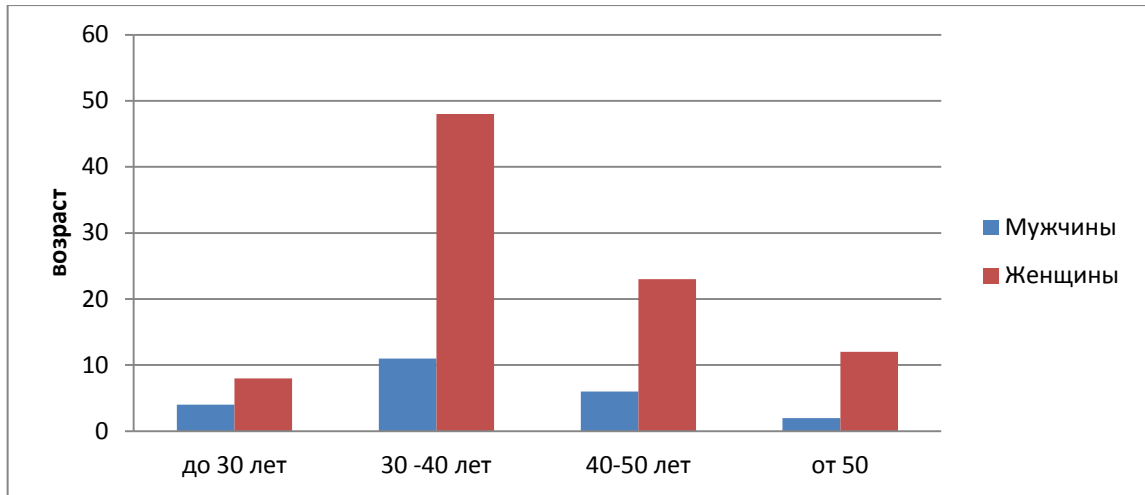


Рисунок 8 - Гистограмма социальной структуры

Проанализировав социальную структуру коллектива, стало понятно, что основную часть сотрудников министерства составляют молодые специалисты до 40 лет. Сотрудники пенсионного и предпенсионного возраста занимают маленькую часть от общего состава персонала. А процентное соотношение женщин в несколько раз превышает мужчин.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально - квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда.

Работники каждой профессии и специальности отличаются уровнем квалификации, т.е. степенью владения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных разрядах и категориях.

Квалификация сотрудника характеризуется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной должности, необходимый для освоения профессии. Квалификация присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах — дипломах, свидетельствах[20].

С помощью проведенного анкетирования, так же, удалось выяснить и структурировать численные показатели по занимаемым должностям (таблица 2).

Таблица 2 - Квалификационно-профессиональная структура

Должность	Кол-во сотрудников
Руководитель департамента	2
Руководитель отдела	8
Начальник отдела	5
Ведущий специалист	10
Главный специалист	28
Главный консультант	17
Консультант	28
другие	16

Результаты были приведены в виде гистограммы:



Рисунок 9 - Гистограмма Квалификационно-профессиональной структуры

Изучив квалификационно - профессиональную структуру министерства были сделаны выводы, что основное количество сотрудников занимают должности главных специалистов и консультантов.

Требования о необходимости определенного стажа при поступлении на гражданскую службу указаны в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Так же, руководствуясь Указом Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005 г. № 1131 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих» можно выделить следующие квалификационные требования к продолжительности стажа[3].

1. Высших должностей федеральной гражданской службы — не менее шести лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее семи лет стажа работы по специальности.
2. Главных должностей федеральной гражданской службы — не менее четырех лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее пяти лет стажа работы по специальности.
3. Ведущих должностей федеральной гражданской службы — не менее двух лет стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или не менее четырех лет стажа работы по специальности.
4. Старших должностей федеральной гражданской службы — без предъявления требований к стажу.
5. Младших должностей федеральной гражданской службы — без предъявления требований к стажу.

Основываясь на данный Указ, а так же результат проведенного анкетирования были получены следующие данные (табл. 3):

Таблица 3 - Стаж сотрудников

Количество сотрудников	Стаж работы
84	Менее 4 лет
10	От 4 до 5 лет
13	От 5 до 7 лет
7	Более 7 лет

Результаты были приведены ниже в виде гистограммы:

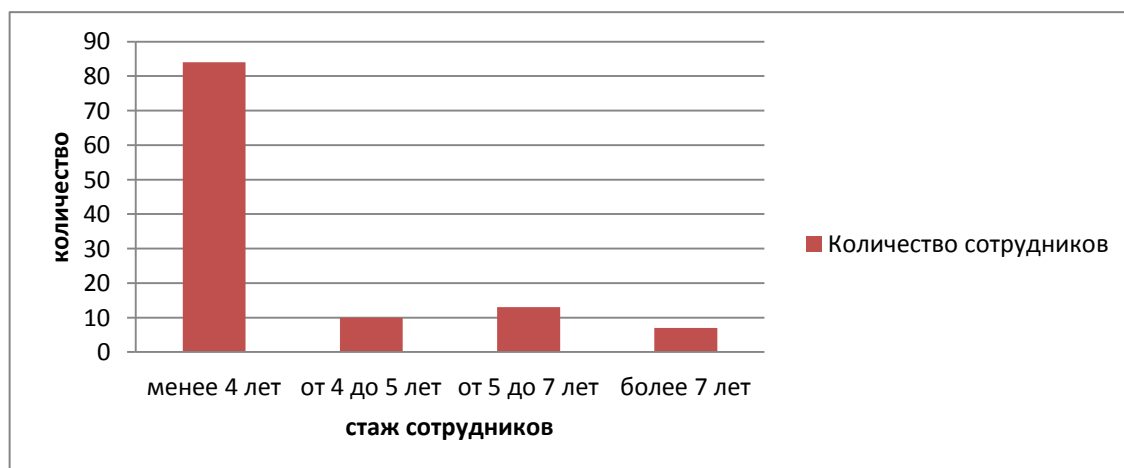


Рисунок 10 - Гистограмма стажа сотрудников

На основе данного анализа были сделаны выводы, что основная масса сотрудников имеет стаж работы по специальности менее 4 лет.

Таким образом, нами был проведен опрос методом анкетирования среди сотрудников министерства имущественных отношений Самарской области, который позволил выявить и, более детально изучить, социальную и профессионально-квалификационную структуру организации.

2.3. Выбор метода конструктивного разрешения конфликта

В соответствии с выпускной квалификационной работой необходимо было выявить состояние организации в аспекте плохого социально-психологического климата, который вызван конфликтными ситуациями в организации.

На основе организационной и квалификационной структуры организации был выбран отдел аренды и иных обязательственных прав для дальнейшего выявления конфликтов. Данный отдел состоит из руководителя и 13 сотрудников. Отдел аренды и иных обязательственных прав занимается подготовкой, заключением и сопровождением договоров аренды объектов недвижимости и земельных участков, договоров безвозмездного и постоянно бессрочного пользования.

Автором были проанализированы несколько методов для определения причин конфликтного поведения сотрудников в организации.

Метод наблюдения заключается в регистрации прямых и непосредственных событий и условий, в которых они имеют место. Наблюдение, как метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем организованного и непосредственного понимания и определения конфликтных событий, обладает рядом достоинств. В процессе наблюдения конфликт рассматривается непосредственно, наблюдение способствует оценить действие различных факторов в конфликте, их эффективность воздействия. При наблюдении сохраняется

непосредственность условий, в которых происходит конфликт. Есть вероятность познания конфликта в динамике[16].

Тем не менее, наблюдение как метод изучения конфликта имеет свой недостаток, такой как взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель оказывается участником конфликта, и его психика подвергается изменениям, которые характерны противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции). Полученные таким образом факты несут отпечаток личностной, субъективной оценки.

Структурный метод разрешения проблемных ситуаций заключается в следующем:

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель должен разъяснять, полномочия, ответственность и результаты, которые ожидаются от каждого сотрудника.
2. Установление иерархических полномочий. Создание механизма интеграции и координации.
3. Установление общеорганизационной цели для сплочения коллектива.
4. Структура системы вознаграждения работников, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей.

Межличностный метод управления конфликтами основывается на выборе определённого стиля поведения. Американский психолог К. Томас разработал тест – опросник, в основу которого входят 5 основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

1. Соперничество в качестве стремления добиться удовлетворения своих интересов любой ценой.
2. Желание уйти от конфликта основывается отсутствием, как к сотрудничеству, так и к достижению собственной цели.
3. Сотрудничество, в котором признают различие во мнении и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

4. Компромисс направлен на соглашение конфликтующих сторон, путём взаимных уступок.

5. Приспособление, как уступка собственных интересов ради другого.

При разрешении конфликта существенную помощь может оказать метод картографии конфликта. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту[32].

Метод картографии конфликта имеет свои преимущества:

1. Позволяет человеку осознать свою точку зрения и точку зрения других участников.
2. Создаёт возможность понять свои потребности.
3. Ограничивает столкновения и переживания формальными границами.
4. Формирует умение правильно высказывать свою точку зрения.
5. Способствует человеку переключиться с переживаний на процесс принятия решения.

Самым позитивным методом разрешения конфликта являются переговоры. Переговоры основываются на совместном обсуждении конфликтующих сторон с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они служат определённым развитием конфликта и в тот же момент средством его преодоления. В случае, когда переговоры являются частью конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы, что приводит к временному разрешению конфликта. Если же переговоры воспринимаются как метод урегулирования конфликта, то они образуют форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки.

На основе выбранных методов конструктивного разрешения конфликтов, далее были рассмотрены конфликтные ситуации в министерстве имущественных отношений Самарской области в отделе аренды управления и иных обязательственных прав.

3. Экспериментальное исследование и разработка предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в организации

3.1. Разработка банка конфликтов и их классификация

В данном параграфе речь пойдёт о конфликте интересов на государственной службе на примере Министерства имущественных отношений Самарской области (далее – министерство).

В соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» конфликт интересов – это ситуация, при которой возникает противоречие между законными интересами граждан, организаций, субъекта Российской Федерации и личной заинтересованностью гражданского служащего, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, субъекта Российской Федерации. Под личной заинтересованностью имеется ввиду возможность получения при исполнении должностных обязанностей доходов в денежной либо натуральной форме[1].

Ситуации, в которых вероятно возникновение конфликта интересов на государственной службе, выражается в следующем[6]:

- выполнение отдельных функций государственного управления в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми связана личная заинтересованность государственного служащего;

- выполнение иной оплачиваемой работы;
- владение ценными бумагами, банковскими вкладами;
- получение подарков и услуг;
- взаимодействие с бывшим работодателем и трудоустройство после увольнения с государственной службы;
- нарушение установленных для государственных служащих запретов.

Далее были рассмотрены типовые ситуации конфликта интересов на государственной гражданской службе.

Ситуация 1.

Служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления и/или в принятии кадровых решений в отношении родственников и/или иных лиц, с которыми служащий поддерживает отношения, основанные на нравственных обязательствах.

Примером подобной ситуации можно привести служащего, родственник которого является кандидатом на вакантную должность в государственном органе, в котором он является членом конкурсной комиссии.

Такой конфликт интересов является одним из наиболее явных ситуаций в государственном управлении, в этом случае служащему следует уведомить руководителя о наличии личной заинтересованности в письменной форме, а руководителю рекомендуется вывести служащего из состава конкурсной комиссии.

Ситуация 2.

Служащий, его родственники или иные лица, с которыми служащий поддерживает отношения, основанные на нравственных обязательствах, выполняют или собираются выполнять оплачиваемую работу на условиях трудового или гражданско-правового договора в организации, в отношении которой служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

Служащему или родственникам служащего рекомендуется отказаться от предложений о выполнении оплачиваемой работы в организации, в отношении которой осуществляется отдельные функции государственного управления.

Ситуация 3.

Служащий на платной основе участвует в выполнении работы, заказчиком которой является государственный орган, в котором он замещает должность.

В этом случае представителю нанимателя требуется рассмотреть вопрос об отстранении служащего от замещаемой должности, если служащий не отказывается от личной заинтересованности и не предпринимает мер по урегулированию данного конфликта.

Ситуация 4. Служащий и/или его родственники владеют ценными бумагами организации, в отношении которой служащий осуществляет отдельные функции государственного управления.

Для решения данной проблемы служащему или его родственникам следует уведомить руководителя о личной заинтересованности, продать или передать ценные бумаги в доверительное управление в соответствии с законодательством Российской Федерации. Представителю нанимателя требуется отстранить служащего или его родственников от выполнения отдельных функций государственного управления в отношении организации.

Ситуация 5.

Служащий, его родственники или иные лица, с которыми служащий поддерживает отношения, основанные на нравственных обязательствах, получают подарки или иные блага (бесплатные услуги, скидки, ссуды, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и т.д.) от физических лиц или организаций, в отношении которых служащий осуществляет или ранее осуществлял отдельные функции государственного управления.

В данном случае служащему или его родственникам рекомендуется не принимать никаких подарков от организации вне зависимости от стоимости подарков, в отношении которых служащий осуществляет функции государственного управления.

Представителю нанимателя в данном случае требуется разобраться, насколько полученный подарок связан с исполнением должностных лиц. Если подарок связан с исполнением должностных обязанностей и служащий не передал его по акту в

органы внутренних дел, то в отношении служащего рекомендуется применить меры дисциплинарной ответственности.

Ситуация 6.

Служащий участвует в осуществлении отдельных функций государственного управления в отношении организации, владельцем, руководителем или работником которой он являлся до перехода на государственную службу.

В данном случае для урегулирования конфликтной ситуации служащему требуется уведомить о поручении ему отдельных функций в отношении бывшего работодателя непосредственного руководителя в письменной форме о факте предыдущей работе в данной организации.

Руководителю требуется оценить повлечёт ли на объективное исполнение должностных обязанностей служащего с бывшим работодателем.

В Министерстве имущественных отношений в отделе управления аренды, были выделены ряд конфликтных ситуаций, которые отмечаются в разных формах взаимодействия. В основном, нами было разработано 4 типа конфликта, имеющих место в отделе управления аренды:

1. Самым распространённым оказался конфликт между руководителем и сотрудником (внутриличностный).

Ситуация 7.

Старший специалист в управлении аренды обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью в Министерстве, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у руководителя отдела не сложились отношения с данным работником. Он ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно, не воспринимает критику в свой адрес от руководителя, становится раздражительным и неосторожным.

Классификация данного конфликта: по степени глубины противоречий - раздор; по проблемно-деятельностному признаку- организационно-управленческий вид; по степени вовлечённости людей в конфликт- межличностный; на основе потребностей субъектов взаимодействия- статусно-ролевой и идейно-принципиальный; по месту и роли в конфликте- (сотрудник-внутри конфликта,

активен, по его мнению, является защитником справедливости, руководителем-внутри конфликта, сохраняющий контроль над ситуацией).

Ситуация 8.

Руководитель отдела управления аренды предъявляет достаточно высокие профессиональные требования к своим сотрудникам такие как, стаж работы, коммуникабельность, выполнение плана в быстрые сроки, владение компьютером и возможными установленными программами. Однако, после стараний сотрудников, результат работы не всегда удовлетворяет руководителя. Это, естественно, не устраивает сотрудников, которые уверены в своих профессиональных качествах.

Данный конфликт возникает по причинам, связанных с личностью, как самого руководителя, так и работников Министерства. Руководитель совершает ошибочные действия, связанные с нарушением служебной этики и несправедливой оценкой подчинённых и результатов их труда.

Классификация конфликта: по степени глубины противоречий - разногласия; по проблемно-деятельностному признаку - организационно-управленческий вид; по степени вовлечённости людей в конфликт - между личностью и группой; на основе потребностей субъектов взаимодействия - статусно-ролевой; по месту и роли в конфликте - (сотрудники - внутри конфликта, являются жертвами несправедливости, руководитель - внутри конфликта, активный, сохраняющий контроль над ситуацией).

Ситуация 9.

Как и в любой другой организации, межличностные конфликты между сотрудниками неизбежны.

Над организацией работы по реализации мероприятий, направленных на дополнение субъектом РФ перечня государственного имущества, предусмотренного частью 4 статьи 18 ФЗ от 24.07.2007 № 209-ФЗ « О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» работают два сотрудника. Сотрудник 1 предъявляет слишком много требований сотруднику 2 по поводу того, каким должен быть результат его работы, хотя они занимают одинаковую должность. На фоне этого, между ними возникает конфликт, расхождение в общих

целях и взглядах на выполняемую работу. Они игнорируют интересы друг друга, стремятся добиться только своих результатов.

Классификация конфликта: по степени глубины противоречий -вражда; по проблемно-деятельностному признаку- трудовой конфликт; по степени вовлечённости людей в конфликт- межличностный; на основе потребностей субъектов взаимодействия- статусно-ролевой; по месту и роли в конфликте - (сотрудник 1 -внутри конфликта, является активным, защитник справедливости, сотрудник 2-внутри конфликта, жертва несправедливости).

Ситуация 10.

Руководитель отдела аренды не мог заставить работать сотрудников в полную силу по новому производственному графику, в связи с новым объёмом работы по развитию малого и среднего предпринимательства. Сотрудники недовольны тем, что с тех пор, как был утвержден новый график работы отдела, одни сотрудники нагружены большим объёмом работы, а другие работают также. Из-за неравномерного распределения нагрузки и различного вознаграждения в коллективе назревает межгрупповой конфликт.

Классификация конфликта: по степени глубины противоречий -разногласие; по проблемно-деятельностному признаку- трудовой конфликт; по степени вовлечённости людей в конфликт-межгрупповой; на основе потребностей субъектов взаимодействия- ресурсный и идейно-принципиальный конфликт; по месту и роли в конфликте - (сотрудники, работающие в полной мере -внутри конфликта, являются активным, защитники справедливости, жертвы несправедливости, сотрудники, работающие также -внутри конфликта, пассивные, руководитель -вне конфликта, сохраняющий контроль над ситуацией).

Результаты классификации конфликтов были сведены в гистограммы:

1. По степени остроты противоречий результаты представлены на рисунке 10.

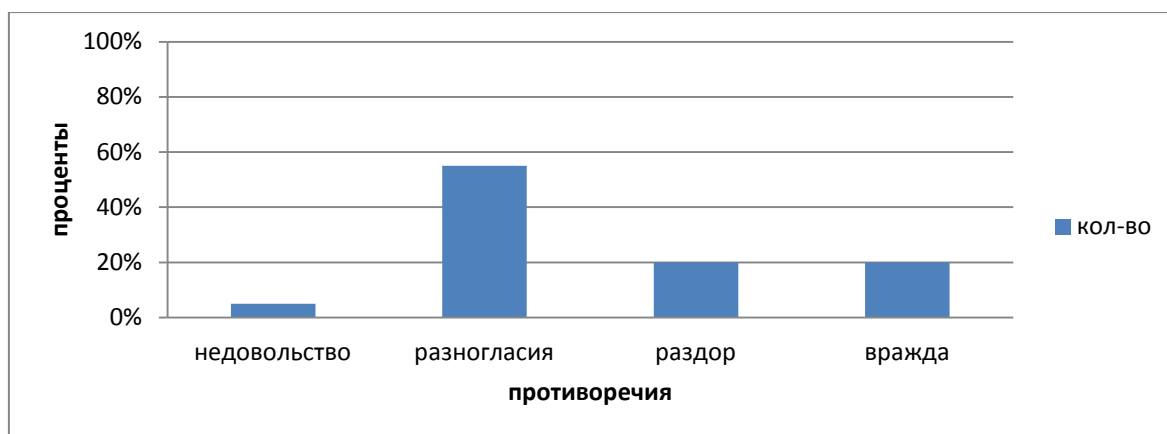


Рисунок 10 - Гистограмма по степени остроты противоречий

Таким образом, по результатам видно, что в коллективе стороны не приходят к единому мнению и между ними возникают разногласия.

2. По проблемно - деятельностному признаку результаты представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 - Гистограмма по проблемно-деятельностному признаку

По проблемно – деятельному признаку видно, что существуют организационно – управленческие столкновения между членами организации, руководителями и исполнителями.

3. По степени вовлечённости людей в конфликт результаты представлены на рисунке 12.

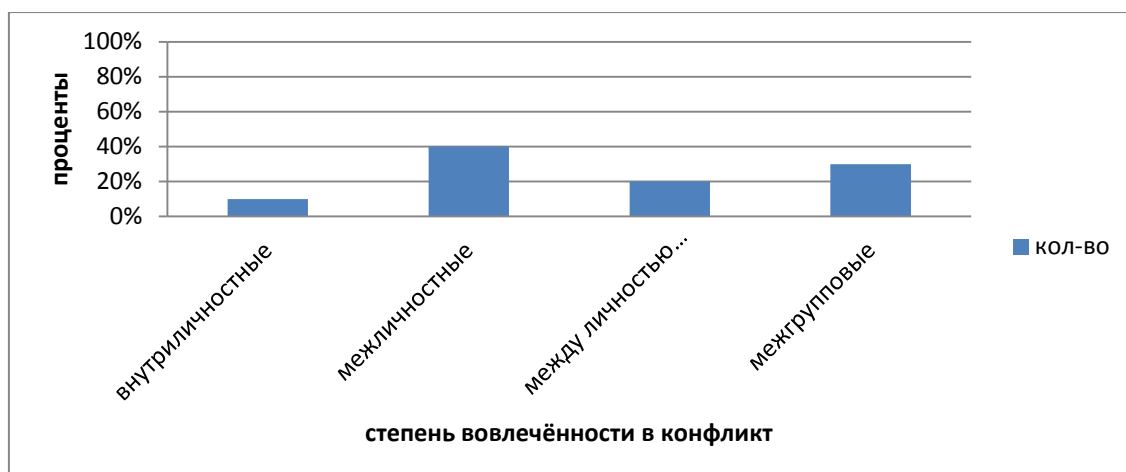


Рисунок 12 - Гистограмма по степени вовлечённости людей в конфликт

Таким образом, по степени вовлечённости людей в конфликт присутствуют в большей степени межличностные конфликты.

4. На основе потребностей субъектов взаимодействия результаты представлены на рисунке 13.

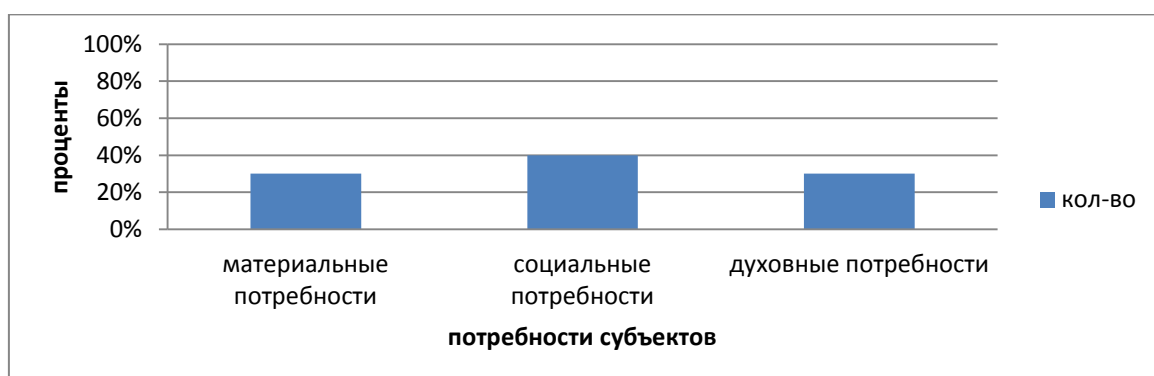


Рисунок 13 - Гистограмма потребностей субъектов взаимодействия

Таким образом, по характеру присутствует в большей степени социальные потребности, сотрудники в большей степени борются за статус, роль в коллективе.

5. По месту и роли в конфликте результаты представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 - Гистограмма по месту и роли в конфликте

По месту и роли практически все сотрудники занимают активные роли.

Проанализировав конфликты, встречающиеся в министерстве имущественных отношений Самарской области, были сделаны выводы, что самыми распространёнными оказались разногласия межличностных отношений в организационно-управленческой деятельности.

3.2. Оценка конфликтности сотрудников в организации (т. Томаса)

Модели поведения в конфликтной ситуации сотрудников отдела аренды и иных обязательственных прав департамента земельно-имущественных отношений (далее-управление аренды) были разработаны на основе теста К. Томаса, что помогло нам определить типичную реакцию на конфликт каждого опрошенного сотрудника управления аренды и выявить способ разрешения конфликтной ситуации.

В соответствии с тестом Томаса было опрошено 14 человек – работников управления аренды.

Томас выделил 5 типов поведения: сотрудничество, соперничество, избегание, компромисс, приспособление[26].

Тест состоит из 60 утверждений, которые делятся на 30 пар и из каждой необходимо выбрать вариант (А или Б). Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз необходимо выбрать из них то, которое является более типичным для Вашего поведения (приложение 1).

Из опрошенных сотрудников управления аренды ответы распределились следующим образом:

Склонны к использованию стратегии соперничество 4 человека, к компромиссу 4 человека, приспособлению и сотрудничеству по 2 человека и лишь 1 человек проявляет желание уйти от конфликта (рис 15).



Рисунок 15 - Гистограмма результатов тестирования по т. Томаса

Согласно предлагаемой методите К. Томаса на основе полученных результатов, были сделаны выводы, что большинство сотрудников из опрошенных, игнорируют интересы друг друга, принимая стратегию соперничества. Предпочтение в такой ситуации отдается борьбе, стремлению добиться удовлетворения своих интересов любой ценой, а не сохранению доброжелательных отношений в коллективе. Человек выигрывает тактически, но проигрывает стратегически, поскольку вызывает негативную реакцию окружающих и постоянно приводит к осложнению отношений между ними.

Ситуация сотрудничества и приспособления(уступка) наблюдаются не часто, но конфликты решаются компромиссными уступками выгодными для обеих сторон конфликта. Это означает принятия точки зрения другой стороны, но лишь отчасти. Нужно иметь в виву, что компромисс это не решение проблемы, это только обостряет последующее взаимоотношение между сотрудниками после временной удовлетворённости результатом.

Желание уйти от конфликта воспринимается отсутствием стремления как к кооперации, так и к достижению собственных целей. Конфликт в данной ситуации воспринимается как несущественный, но также конфликт может либо исчерпать себя, либо иметь рецидив. Неблагоприятными последствиями для сотрудника, предпочитающего такую стратегию, являются снижение или потеря авторитета в коллективе и снижение эффективности в производственной деятельности.

3.3. Оценка психологической совместимости сотрудников

Методика оценки темперамента сотрудников отдела аренды и иных обязательственных прав департамента земельно-имущественных отношений (далее-управление аренды) были разработаны на основе теста Дэвида Кейрси, что помогло определить личностную характеристику и типичные способы поведения в конфликтке каждого опрошенного сотрудника.

В соответствие с тестом Д. Кейрси было опрешено 10 человек – работников управления аренды.

Опросник содержит 4 биполярные шкалы, которые отображают содержание 8 психологических факторов темперамента[25]:

- Экстраверсия(Е) – Интроверсия(І);
- Сенсорика(S) – Интуиция(N);
- Логичность(T) – Чувствование(F);
- Решение(J)- Восприятие(P).

В тесте необходимо заполнить 70 утверждений, 10 из которых относятся к шкале экстраверсии-интроверсии, остальные раскрывают содержание следующих шкал. Каждое утверждение имеет варианта продолжения (а и b), необходимо выбрать тот вариант, который вам подходит больше всего. Таким образом, выявляются индивидуальные предпочтения одного из сдвоенных факторов во всех четырёх типах (приложение 2).

Из опрошенных сотрудников управления аренды ответы распределились следующим образом:

Руководитель отдела. Тип темперамента «NT» Прометей. Психологический портрет – ENTJ прирожденный лидер, предприниматель. Человек с таким темпераментом является твёрдым, справедливым, решительным, лидером в любой деятельности. Работает над идеями и концепциями, любит сложные задачи. Жизнь видит как систему, нуждающуюся в совершенствовании. Но при этом людей понимает плохо, любит начинать проекты, но не всегда их заканчивает. Рядом должны присутствовать люди, доделывающие все дела до конца.

Сотрудник 1. Тип темперамента «SJ» Эпиметей – ответственный. Психологический портрет – ISTJ систематик, реалистичный, прирождённый организатор жизни. Человек с таким темпераментом является спокойным, серьёзным, мыслит логически и ценит согласованность в действиях. Имеет представление о том, чего стоит достигнуть, и целеустремлённо работает над этим не обращая внимания на возражения окружающих. Любит критиковать людей.

Сотрудник 2. Тип темперамента «SP» Дионисий – свобода. Психологический портрет – ISTP мастер на все руки, предпочитает действовать, а не планировать. Нуждаются в свободе в действиях, при организации дел пользуются логическими принципами.

Сотрудник 3. Тип темперамента «SJ» Эпиметей – ответственный. Психологический портрет – ISFJ наставник, хранитель традиций, преданный своему делу. Целиком посвящает себя работе, спокойно и дружелюбно выполняет свои обязанности. Готов отказаться от собственных интересов, лишь бы партнёрам было хорошо. Сделает всё, чтобы конфликтная ситуация разрешилась к всеобщему удовольствию.

Сотрудник 4 и сотрудник 5 имеют одинаковый тип темперамента «NF» Посредники между обитателями Олимпа и людьми. Психологический портрет – INFJ волевые, добросовестные, внимательные к окружающим. Достигают поставленной цели с помощью своей настойчивости, готовы исполнить всё, что необходимо. Охотно поощряют других и любят, чтобы поощряли их. Не могут без обратной связи. Не любят критику, воспринимают ее как личное оскорбление.

Сотрудник 6. Тип темперамента «NT» Прометей. Психологический портрет – INTJ спокойный и сдержанный. Человек с таким темпераментом является прирождённым лидером, самоуверенным, понимающим смысл происходящего вокруг. Он ценит знания и не приемлет неудач в своей работе. Избегает разговоров с людьми, не способен делиться своими проблемами. Он настолько сдержанный, что сотрудники отдела склонны считать его злым человеком.

Сотрудник 7. Тип темперамента «SJ» Эпиметей - ответственный. Психологический портрет ESFJ разговорчивый, чуткий, конкретный, воспринимает

легче детали, чем картину. Человек с таким темпераментом является добросовестным, надёжным, старается быть причастным, вносит свой вклад в дело. Всегда в коллективе сделает что-нибудь приятное другим, лучше работает с похвалой и одобрением.

Сотрудник 8. Тип темперамента «NF» Посредник между обитателями Олимпа и

людьми. Психологический портрет ENFP инициатор, изобретатель, обладает воображением. Быстро решают проблемы любой сложности и готов помочь другим.

Импровизирует, может привести любые доводы в пользу всего, чего он хочет. Ненавидит строгий порядок работы, поэтому не боится менять одну работу за другой.

Сотрудник 8. Тип темперамента «SJ» Эпиметей – ответственный. Психологический портрет ESTJ администратор, прирождённый руководитель, трезвый расчет, четкость, логика. У него может хорошо получиться стать руководителем отдела, если он научится принимать во внимание точку зрения окружающих. Не выносит, когда торопят, опаздывают на работу, нарушают сроки выполнения работы.

На основе полученных результатов, были сделаны выводы, что сотрудников с темпераментом SJ Эпиметей оказалось больше, чем остальных. Это значит что, в основном, в отделе работают ответственные, аккуратные, надёжные сотрудники. Ценят согласованность в действиях, стараются вносить свой вклад в каждое дело. Ждут реалистичности, стабильности и порядка от других сотрудников.

Теория интERTипичных отношений основано на 16 видов взаимоотношений. Крайне редко люди являются психологически совместимыми на всех уровнях взаимодействия[19]. Методы соционики позволяют моделировать развитие отношений между людьми и выявлять скрытые причины недоразумений. Краткую характеристику интERTипных отношений между сотрудниками отдела аренды приведем в таблице 4.

Таблица 4 - ИнтERTипные отношения сотрудников

№	Кто он мне	ENTJ	ISTJ	ISTP	ISFJ	INFJ	INFJ	INTP	ESFJ	ENFP	ESTJ
	Кто я										
Рук	ENTJ	X	ДО	АК	ЗЕ	ДЕ	МИ	ПЗ	ПР	КТ	КФ
1	ISTJ	ДО	X	ЗЕ	АК	МИ	ДЕ	ПР	ПЗ	КФ	КТ
2	ISTP	АК	ЗЕ	X	ДО	ЗА	РЕ	ДО	ПД	СЭ	ПП
3	ISFJ	ЗЕ	АК	ДО	X	РЕ	ЗА	ПД	РО	ПП	СЭ
4	INFJ	ДЕ	МИ	ПЗ	ПР	X	ДО	АК	ЗЕ	ЗА	РЕ
5	INFJ	МИ	ДЕ	ПР	ПЗ	ДО	X	ЗЕ	АК	РЕ	ЗА
6	INTP	ПЗ	РЕ	РО	ПД	АК	ЗЕ	X	ДО	ДЕ	МИ
7	ESFJ	ПР	ЗА	ПД	РО	ЗЕ	АК	ДО	X	МИ	ДЕ
8	ENFP	КТ	КФ	СЭ	ПП	ПЗ	ПР	ДЕ	МИ	X	ДО
9	ESTJ	КФ	КФ	ПП	СЭ	ПР	ПЗ	МИ	ДЕ	ДО	X

Для определения интERTипных отношений по таблице необходимо найти пересечение строки с собственным типом темперамента и с столбцом темперамента своего партнера. Обозначения ТО- тождественные отношения, ДО- дуальные отношения, АК- отношения активации, ЗЕ- зеркальные отношения, ДЕ- деловые отношения, МИ- миражные отношения, ПЗ- отношения заказа(вы подзаказный), ПР- отношения ревизии, КТ- отношения квазитождества, КФ- конфликтные отношения, СЭ- отношения суперэго, ПП- отношения полной противоположности, ЗА- отношения заказа(вы заказчик), РЕ-отношении ревизии(вы ревизор), РО- родственные отношения, ПД- полудуальные отношения[24].

Результаты исследования интERTипичных отношений были сведены в график:

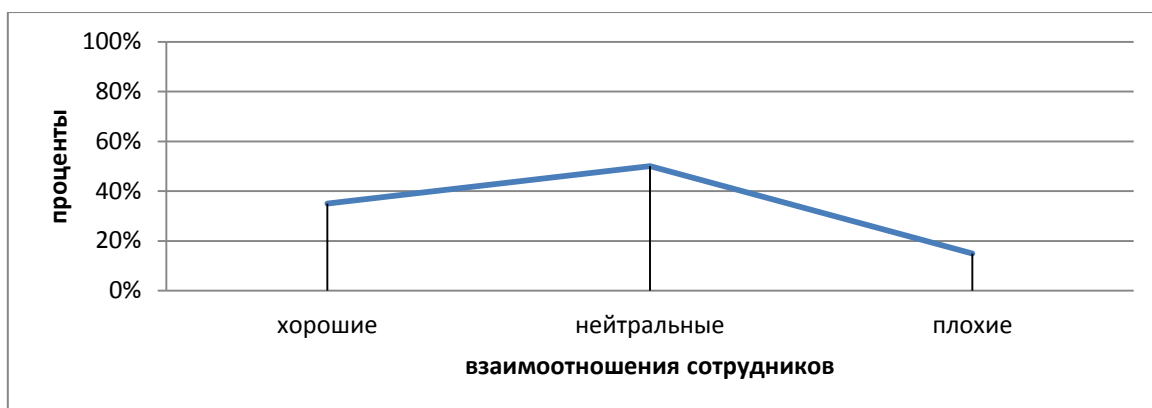


Рисунок 15 - График интертипичных отношений

С точки зрения психологической совместимости коллектив, в основном, состоит из нейтральных и благоприятных отношений, что является хорошим показателем в данном отделе.

Подробнее рассмотрим отношения руководителя с сотрудниками отдела.

Руководителя отдела с сотрудником 1 связывают дуальные отношения, которые благоприятны для длительного взаимодействия. Партнеры видят проблемы и задачи друг друга, действуют как одно целое. В таком взаимопонимании нет лидера. С 2 сотрудником отношения похожи на дуальные, но у партнеров разные взгляды на жизнь и на работу. При длительном общении склонны уставать друг от друга. С 3 сотрудников складываются зеркальные отношения. Отношения, в целом, благоприятные для совместной деятельности, имеются общие цели, принципы, но присутствует конструктивная критика. С 4 сотрудником связывают исключительно деловые отношения. Присутствует конкуренция и соперничество. С 5 сотрудником связывают миражные отношения. Отношения достаточно комфортные, но малоэффективны для совместной работы. Между руководителем и сотрудником 6 возникает отношение заказа. Заказчик имеет больше влияния на подзаказного, недооценивая его качества. Долгосрочные отношения нежелательны. С 7 сотрудником складываются отношения ревизии. Руководитель всегда пытается указать на слабое место сотрудника, отношения не желательны для долгосрочного сотрудничества. Между руководителем и сотрудником 8 складываются отношения квазитождества. Мирное существование в коллективе возможно лишь при совпадении ценностей и интересов, но лучше избегать ситуации конкуренции.

Между руководителем и 9 сотрудником назревают конфликтные отношения. Такие отношения полезны лишь при параллельной работе, а не совместной. Лучше избегать друг друга.

Таким образом, построенная типология Кейрси позволяет проанализировать процессы общения и взаимодействия людей и увидеть новый более эффективный вариант поведения.

3.4. Разработка картограмм конфликтов

Для более успешного разрешения конфликтной ситуации нами была разработана картограмма конфликта, предложены возможные варианты выхода из сложившейся ситуации и выбран наиболее оптимальный вариант.

Суть картограммы конфликта состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту[17].

Использование метода картографии конфликта рассмотрим на примере ситуации, сложившейся в отделе аренды и иных обязательственных прав Министерства имущественных отношений Самарской области.

Ситуация:

Руководитель отдела аренды не мог заставить работать сотрудников в полную силу по новому производственному графику, в связи с новым объёмом работы по развитию малого и среднего предпринимательства. Сотрудники недовольны тем, что с тех пор, как был утвержден новый график работы отдела, одни сотрудники нагружены большим объёмом дополнительной работы, а другие работают в той же мере своих полномочий. Из-за неравномерного распределения нагрузки и различного вознаграждения в коллективе назревает межгрупповой конфликт.

Составим карту данного конфликта (рис 16).

<p>Руководитель <u>хочет</u>: сохранить доброжелательные отношения в коллективе; производительности и эффективности в деятельности организации; уважение подчиненных. <u>Опасения</u>: конфликты между сотрудниками; нарушение ритма работы и снижение производительности; потеря ценных кадров.</p>	<p>Проблема: Управленческая некомпетентность руководителя в организации работы с персоналом</p>	<p>Группа сотрудников № 1: <u>хотят</u>: справедливого распределения полномочий; роста заработной платы; <u>Опасения</u>: увольнение; конфликт с руководством; ухудшения отношений с сотрудниками</p>
		<p>Группа сотрудников № 2: <u>хотят</u>: оставить всё как есть, спокойно работать; благоприятную обстановку в коллективе; доверие со стороны руководства. <u>Опасения</u>: конфликт с сотрудниками; увеличение объёма работ</p>

Рисунок 16 - Картограмма конфликта

Участниками данного конфликта являются сотрудники отдела и руководитель. Основная проблема заключается в управленческой некомпетентности руководителя в организации работы с персоналом. Потребности и опасения каждого участника конфликта указаны на рисунке 16.

Возможные варианты решения проблемы:

1. Провести совещание отдела, побеседовать с участниками конфликта и выработать правильную систему распределения обязанностей между сотрудниками. Каждый сотрудник должен четко представлять объем своей работы, ответственность и пределы полномочий (хороший вариант).
2. Выработать систему вознаграждения сотрудников, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей.
3. Повысить уровень мотивации, создать в отделе все условия для того, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в постановке своих жизненных и карьерных целей.
4. Отстранить от работы агрессивных и конфликтующих сотрудников.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

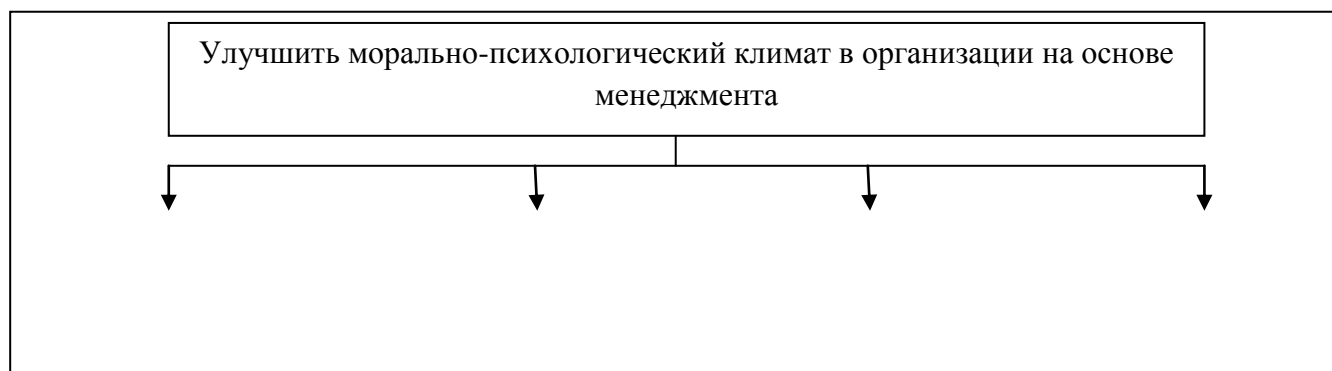
3.6. Разработка предложений по совершенствованию системы управления конфликтами в организации

В жизни любых коллективов возникают различные противоречия, перерастающие в конфликт. Этому процессу необходимо управление. Процесс управления организацией предполагает выполнения функций путем постановки целей и разработки методов их достижения. Конфликт практически всегда виден, так как имеет определенные внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе, снижение работоспособности, ухудшение производственных показателей.

В результате проведенного исследования были выявлены причины, возникающих в организации конфликтов:

1. Нарушенный морально – психологический климат в организации.
2. Управленческая некомпетентность руководства.
3. Недостаточная мотивация сотрудников.
4. Личные претензии к руководству
5. Социально-психологическая напряжённость.

В результате выявленных причин были разработаны предложения по совершенствованию системы управления конфликтами в Министерстве имущественных отношений. Было разработано дерево целей, представленный в виде графического изображения связей между целями системы и средствами их достижения, в качестве которых выступают подцели (рис. 17).



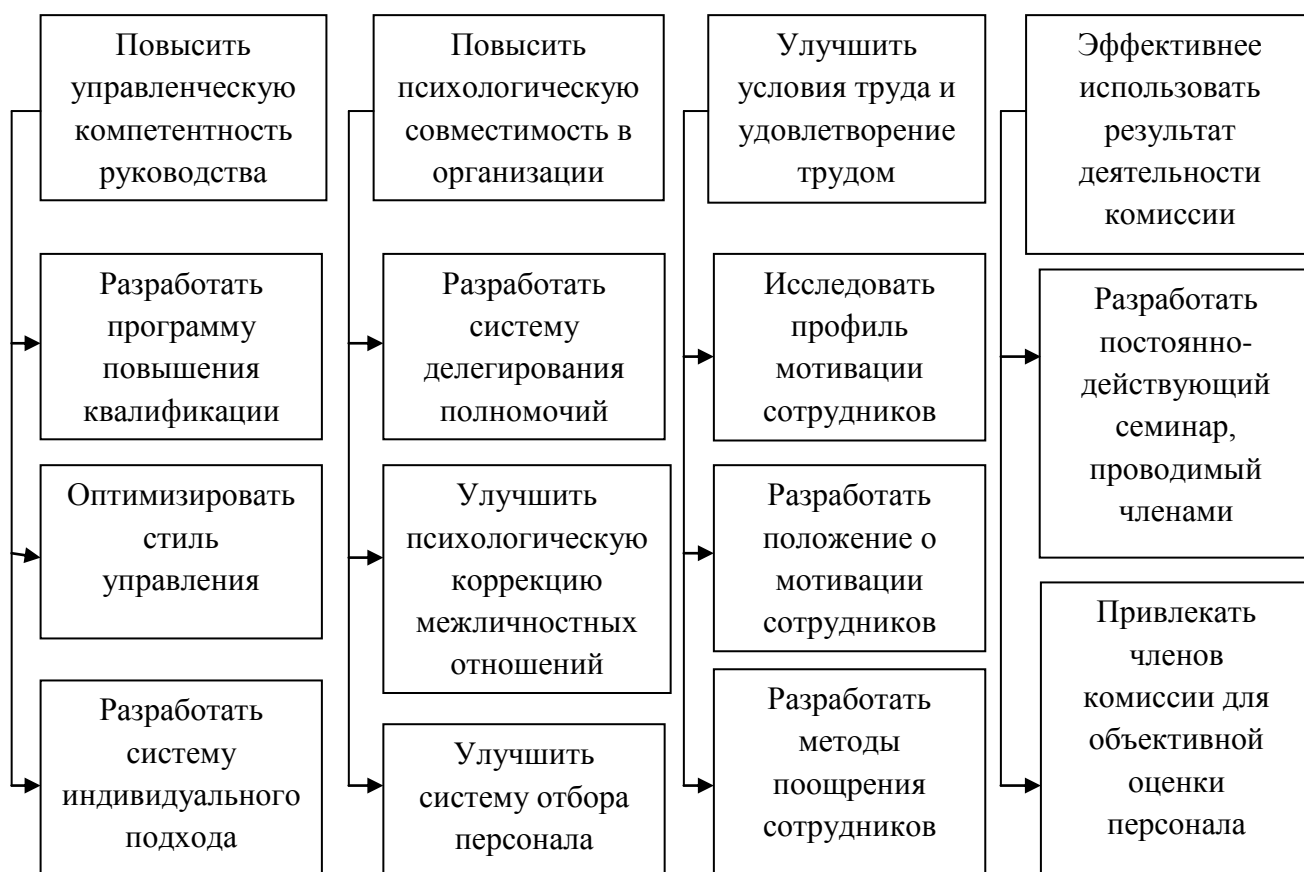


Рисунок 17 - Дерево целей организации

Для предотвращения и совершенствования системы управления конфликтами в Министерстве имущественных отношений, были предложены следующие варианты конструктивного разрешения конфликтов[13].

1. Прогнозирование конфликта заключается в наблюдение, социально-психологическом измерении (анонимное анкетирование), обратной связи (беседы, собрания, совещания, встречи с подчиненными).

2. Предупреждения конфликтов заключается в разработке мероприятий по итогам социально-психологических исследований и в эффективном управлении.

3. Регулирование конфликта заключается в:

- признание его реальности;
- соглашение по соблюдению норм цивилизованного поведения в конфликтом взаимодействии;
- создание соответствующих органов, рабочих групп, приглашение арбитров по регулированию и разрешению конфликта;

4. Разрешения конфликта заключается в:

- административные методы (увольнение, перевод на другую работу, решение суда, ликвидация соответствующих структур);
- педагогические (просьбы, беседы, разъяснения, советы, предложения)

Для улучшения социально-психологического климата в организации необходимо провести ряд мероприятий. Во-первых, это периодические встречи и собрания сотрудников с руководящим составом компании. Собрание должно носить доброжелательный и инициативный характер, где подчинённые не будут бояться вносить свои предложения, по улучшению работы, и чувствовать себя частью данной организации. Во – вторых, необходимо провести в организации социально-психологический тренинг. Это позволит коллективу сблизится и на время почувствовать нужную атмосферу в коллективе. В третьих, проводить больше кооперативных мероприятий. Такие мероприятия способствуют сближению сотрудников и возникновению между ними доверительных отношений. Так же необходимы мероприятия по улучшению условий труда и пересмотру уровня заработной платы. Было бы целесообразно провести опрос среди сотрудников какие именно условия труда необходимо улучшить и уже основываясь на мнении большинства провести комплекс мер.

Также для управления конфликтными ситуациями может быть использована система мотивации и вознаграждения. Справедливое вознаграждение оказывает влияние на людей и помогает избежать дисфункциональных последствий. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

Для того, чтобы предотвратить конфликтные ситуации в отделе, руководитель должен найти качественный подход к каждому сотруднику, воодушевить их общей целью и результатом.

В данном случаи руководитель и подчинённые должны руководствоваться общими принципами разрешения конфликтной ситуации:

- поиск разрешения конфликта (уступить в спорном вопросе, найти компромисс);

- принятие ответственности (принять личную ответственность на часть проблемы, извиниться);
- принятие позиции собеседника (принять проблему другого, прислушаться к его мнению);
- объяснение собственных мотивов (раскрыть собственные потребности, мысли).

Для более эффективного использования деятельности комиссии, необходимо разработать постоянно действующий семинар и привлечь членов комиссии для объективной оценки персонала организации, как указано в положении о формировании деятельности комиссии министерства имущественных отношений Самарской области по соблюдению требований к служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Федеральным законом от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Указом Президента Российской Федерации от 01.07.2010 №821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов» и Законом Самарской области от 06.04.2005 № 103-ГД «О государственной гражданской службе Самарской области»[2].

Основная задача комиссии заключается в обеспечении соблюдения государственными гражданскими служащими министерства ограничений и запретов, требований о предотвращении или урегулировании конфликта интересов, а также в осуществлении в министерстве мер по предупреждению коррупции, установленных Федеральным законом от 25.12.08 №273-ФЗ «О противодействии коррупции».

По итогам рассмотрения вопросов комиссия принимает одно из следующих решений, либо признать, что конфликт интересов отсутствует при исполнении гражданским служащим должностных обязанностей, либо признать, что личная заинтересованность приходит или может привести к конфликту интересов. Также

комиссия может принять иное решение, основания и мотивы такого решения должны быть отражены в протоколе заседания комиссии.

Таким образом, проанализировав конфликтные ситуации в Министерстве имущественных отношений, нами были выдвинуты основные предложения и рекомендации, направленные на совершенствование системы управления конфликтами.

Заключение

Проанализировав научно-исследовательскую литературу и основные понятия конфликтологии, были сделаны выводы, что каждому человеку, руководителю на любом уровне сегодня необходимы знания о способах диагностики, предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов, в какой бы сфере жизнедеятельности они не возникали. Для быстрого получения практических

знаний о конфликтах необходимо изучать интенсивно развивающуюся науку – конфликтологию.

Конфликтология представляет собой отдельную область научного знания. У неё свой предмет изучения – социальная природа, причины, типы и динамика конфликтов, пути, методы, средства их предупреждения и регулирования. Конфликт- это явное и скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Разработка классификации конфликтов является необходимым элементом системного подхода в конфликтологии. Существует большое количество оснований для классификации конфликтов, в данной дипломной работе была рассмотрена классификация конфликтов по пяти основаниям:

1. По степени остроты противоречий.
2. По проблемно- деятельностному признаку.
3. По степени вовлечённости людей в конфликт.
4. На основе потребностей субъектов взаимодействия.
5. По месту и роли в конфликте.

Объектом исследования данной дипломной работы является Министерство имущественных отношений Самарской области. Автором был проведён анализ организационной и квалификационной структуры организации, на основе анкетирования сотрудников. По итогам данной анкеты была составлена и систематизирована классификационная структура Министерства имущественных отношений Самарской области, что позволило детально изучить социальную и профессионально - квалификационную структуру организации.

На основе организационной и квалификационной структуры организации был выбран отдел аренды и иных обязательственных прав для дальнейшего выявления конфликтов. Данный отдел состоит из руководителя и 13 сотрудников.

Автором, было проведено исследование аспектов проблемы управления конфликтами, проведен анализ различных ситуаций в отделе аренды и иных обязательственных прав, выявлены причины и методы разрешения конфликтов.

В результате проведенного исследования конфликтных ситуаций, были выявлены причины, возникающих в организации конфликтов. Главной причиной сложившейся ситуации является нарушение морально психологического климата в организации. Второстепенными причинами являются управленческая компетентность руководителя, социально - психологическая напряжённость, несовместимость сотрудников, ограниченность ресурсов и неполная отдача от подчинённых.

Процесс управления организацией предполагает выполнения функций путем постановки целей и разработки методов их достижения. В результате выявленных причин, автор рассмотрел в своей работе несколько методов разрешения конфликтной ситуацией: структурные, межличностные, переговоры. К структурным методам относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. Межличностные способы разрешения конфликтов включают уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

На основе анализа причин возникновения конфликтов, были разработаны предложения по совершенствованию системы управления конфликтами в организации:

1. Улучшить морально-психологический климат в организации.
2. Повысить управленческую компетентность руководства.
3. Повысить психологическую совместимость сотрудников.
4. Улучшить условия труда и удовлетворение трудом (система мотивации и метод поощрения сотрудников).
5. Более эффективно использовать деятельность комиссии Министерства имущественных отношений Самарской области.

Для улучшения социально-психологического климата в организации была разработана система мероприятий:

1. Периодические встречи и собрания сотрудников с руководящим составом компании. Собрание должно носить доброжелательный и инициативный характер, где подчинённые не будут бояться вносить свои предложения, по улучшению работы, и чувствовать себя частью данной организации.

2. Необходимость провести в организации социально-психологический тренинг. Это позволит коллективу сблизится и на время почувствовать нужную атмосферу в коллективе.

3. Проводить больше кооперативных мероприятий. Такие мероприятия способствуют сближению сотрудников и возникновению между ними доверительных отношений.

4. Необходимость мероприятий по улучшению условий труда и пересмотру уровня заработной платы. Было бы целесообразно провести опрос среди сотрудников, какие именно условия труда необходимо улучшить и уже основываясь на мнении большинства провести комплекс мер.

Таким образом, данная дипломная работа полностью достигла поставленной цели. Было проведено исследование различных аспектов проблемы управления конфликтами, проведен анализ конфликтных ситуаций в Министерстве имущественных отношений, а также разработаны предложения по совершенствованию системы управления конфликтами в организации.

Список использованной литературы

Нормативно - правовые акты

1. «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004, № 79-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»;

2. «О противодействии коррупции»: Федеральный закон Российской Федерации от 25.12.2008, № 273-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»;
3. «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов»: Указ Президента Российской Федерации от 01.07.2010, №821// СПС «КонсультантПлюс»;
4. «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих»: Указ Президента Российской Федерации от 27 сентября 2005, № 1131 // СПС «КонсультантПлюс»;
5. «Об утверждении положения о министерстве имущественных отношений Самарской области»: Постановление Правительства Российской Федерации от 20 июня 2007, № 79-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс»;
6. «О государственной гражданской службе Самарской области»: Федеральный Закон Самарской области от 06.04.2005, № 103-ГД // СПС «КонсультантПлюс»;

Литература

7. Абчук В.А, Панфилова А.П. Менеджмент для педагогических специальностей. – М.: Академия, 2014. – 208 с.
8. Алексейцев И.С., Галиахметов Р.Н. Разрешение конфликтов и особенности национальной ментальности // Социосфера, 2014, № 2. С. 9 – 12.
9. Анцупов А. Я., Прошанов С. Л. Российская конфликтология / Указатель 1555 диссертаций отечественных ученых (1949-2012 годы). / ТАСТ - Москва, 2013. - 244 с.
10. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. / Питер - Москва, 2013. –315с.

11. Балан В.П., Душкин А.В. Новосельцев В.И., Сумин В.И. Теоретические основы управления в организациях. / Учебное пособие. – М.: Горячая Линия - Телеком, 2015. – 244 с.
12. Бабосов Е.М. Социальное управление. – М.: ТетраСистемс, 2014. – 432 с.
13. Воропаев С.Н., Ермохин В.Д. Менеджмент. – М: КолосС, 2015. – 248 с.
14. Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность / Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 336 с.
15. Грибов В.Д., Кисляков Г.В. Управленческая деятельность / Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: , 2016. – 126 с.
16. Гришина Н.В. Закономерности возникновения межличностных производственных конфликтов: дис. канд. псих. наук. - Л. // Изд-во ЛГУ, 2012. – 300 с.
17. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – М.: Academia, 2014. – 336 с.
18. Драчева Е.Л., Зимин Л.И. Менеджмент. – М.: Академия, 2012. – 304 с.
19. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – СПб., Авалон, Азбука-классика, 2014. – 565 с.
20. Кабашов С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе. – М.: Инфра-М, 2013. – 192 с.
21. Куровская С. Н. Конфликтология в социально-педагогической деятельности; Издательство Гревцова. Москва, 2012. - 336 с.
22. Степанов Е. И. Современная конфликтология / Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов // ЛКИ - Москва, 2012. - 178 с.
23. Макарова Л.В. Целеполагание и управление по целям / Методическое пособие, Самара, МИР, 2017. – 98 с.
24. Макарова Л.В., Макаров А.А. Управление конфликтами / Практикум: учебное пособие, Самара: Издательский центр МИРа, 2014. – 122 с.
25. Маркушин А.Г., Казаков В.В. Основы управления в органах внутренних дел / Учебник для СПО. – М.: Юрайт, 2016. – 260 с.

26. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 176 с.
27. Социология управления. Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 368 с.
28. Тебекин А.В. Управление персоналом / Конспект лекций. – М.: Юрайт, 2011. – 192 с.
29. Управление проектами. Фундаментальный курс / Учебник. – М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2013. – 624 с.
30. Фролов А.М. Формирование и развитие управленческих команд в коммерческих организациях. – М.: Анкил, 2012. – 148 с.
31. Хохлова Т.П. Организационное поведение / Учебное пособие. – М.: Магистр, 2015. – 512 с.
32. Шарипов Ф.В.. Педагогический менеджмент / Учебное пособие. – М.: Университетская книга, 2014. – 480 с.
33. Шарипов Ф.В. Менеджмент общего и профессионального образования / Учебное пособие. – М.: Логос, 2016. – 432 с.
34. Этикет от А до Я / Авт.-сост. Гусев И.Е. – Мн.: Харвест, 2013. – 155 с.

Интернет- ресурсы

35. Сайт Министерства имущественных отношений Самарской области. – URL: <http://mio.samregion.ru/> (дата обращения 23.05.2017)
36. Сайт СПС «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 02.06.2017)

Приложение

Приложение 1

Тест Томаса. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.

Вам предлагается 30 пар суждений. Выберите и отметьте на бланке то из них в каждой паре, которое в большей степени соответствует вашему поведению в спорных или конфликтных ситуациях:

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

- В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
В. Я всегда склоняюсь к прямому разрешению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
В. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, то я стараюсь идти навстречу его желаниям.
В. Я стараюсь убедить другого достичь компромиссного решения.
25. А. Я стараюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
В. Если это сделает другого человека счастливым, то я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Стараюсь не задеть чувств другого.
В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.
- Тест выявляет у личности степень выраженности пяти основных стратегий поведения в конфликте.

Приложение 2

Тест Кейрси. Оценка психологической совместимости сотрудников.

1. В компании (на вечеринке) Вы
а) общаетесь со многими, включая и
незнакомых людей

б) общаетесь с немногими - только с Вашими
знакомыми.

2. Вы человек
- скорее реалистичный, чем склонный теоретизировать
 - скорее склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как Вы думаете, что хуже -
- “витать в облаках”
 - придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию
- принципов, законов
 - эмоций, чувств.
5. Вы более склонны
- убеждать
 - затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать
- выполняя все точно в срок
 - не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор
- довольно осторожно
 - внезапно, импульсивно.
8. В компании (на вечеринке) Вы
- остаетесь допоздна, не чувствуя усталости
 - быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9. Вас больше привлекают
- люди здравомыслящие
 - люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее
- то, что происходит в действительности
 - те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, Вы
- больше учитываете требования закона, чем обстоятельства
 - больше учитываете обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, Вы склонны
- соблюдать формальности, этикет
 - проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек скорее
- точный, пунктуальный
 - неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит
- необходимость оставлять дело незаконченным
 - необходимость непременно доводить дело до конца.
15. В кругу знакомых Вы, как правило,
- в курсе происходящих событий
 - узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела Вам нравится делать
- общепринятым способом
 - своим оригинальным способом.
17. Вы предпочитаете таких писателей, которые
- выражают свои мысли просто и четко, напрямую
 - пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Вас больше привлекает
- стройность мысли
 - гармония человеческих отношений.
19. Вы чувствуете себя увереннее
- в логических умозаключениях
 - в практических оценках ситуаций.
20. Жизнь доставляет Вам больше удовольствия, когда дела
- решены и устроены
 - не решены и пока не улажены.
21. Вы человек
- скорее серьезный, ответственный
 - скорее беспечный, беззаботный.
22. При телефонных разговорах Вы
- заранее не продумываете, что нужно сказать
 - мысленно “репетируете” то, что будет сказано.
23. По Вашему мнению, факты
- важны сами по себе
 - важны как проявления общих закономерностей.
24. Фантазеры, мечтатели обычно
- раздражают Вас
 - довольно симпатичны Вам.
25. Вы чаще действуете как человек
- хладнокровный
 - горячий, вспыльчивый.
26. Как Вы думаете, что хуже -
- быть несправедливым
 - быть беспощадным.
27. Обычно Вы предпочитаете действовать
- тщательно оценивая все возможности
 - полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее
- покупать что-либо
 - иметь возможность купить.
29. В компании Вы, как правило,
- первым заводите беседу
 - ждете, когда с вами заговорят.
30. С вашей точки зрения. Здравый смысл
- редко ошибается
 - часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает
- практичности
 - воображения.

32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее
- принятыми нормами
 - своими чувствами, ощущениями.
33. Вы человек
- скорее твердый, чем мягкий
 - скорее мягкий, чем твердый.
34. Что, по Вашему, больше впечатляет:
- умение методично организовать
 - умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
35. Вы больше цените
- определенность, законченность
 - открытость, многовариантность.
36. Новые и нестандартные отношения с людьми
- стимулируют, придают вам энергию
 - утомляют Вас.
37. Вы чаще действуете
- как человек практического склада
 - как человек оригинальный, необычный.
38. Вы более склонны
- находить пользу в отношениях с людьми
 - понимать мысли и чувства других людей.
39. Вам приносит большее удовлетворение
- тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса
 - достижение соглашения по спорному вопросу.
40. Вы руководствуетесь более
- рассудком
 - велениями сердца.
41. Вам удобнее выполнять работу
- по предварительной договоренности
 - которая подвернулась случайно.
42. Вы обычно полагаетесь
- на организованность, порядок
 - на случайность, неожиданность.
43. Вы предпочитаете иметь
- много друзей на непродолжительное время
 - несколько старых друзей.
44. Вы руководствуетесь в большей степени
- фактами, обстоятельствами
 - общими положениями, правилами, принципами.
45. Вас больше интересуют
- производство и сбыт продукции
 - проектирование и исследования.
46. Что вы скорее сочтете за комплимент:
- “Вы очень логичный человек”
 - “Вы тонко чувствующий человек”.
47. Более ценным качеством для себя Вы считаете
- невозмутимость
 - увлеченность.
48. Вы предпочитаете высказывать
- определенные и окончательные утверждения
 - предварительные и неоднозначные утверждения.
49. Вы лучше чувствуете себя
- после принятия решения
 - не ограничивая себя решениями.
50. Общаясь с незнакомыми людьми, Вы
- легко завязываете продолжительные беседы
 - не всегда находите темы для разговора.
51. Вы больше доверяете
- своему опыту
 - своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком
- более практичным, чем изобретательным
 - более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает большего одобрения -
- рассудительный, здравомыслящий человек
 - человек глубоко переживающий.
54. Вы более склонны
- быть прямым и беспристрастным
 - сочувствовать людям.
55. Что, по Вашему, предпочтительней -
- удостовериться, что все подготовлено и улажено
 - предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться
- на предварительной взаимной договоренности
 - в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, Вы
- торопитесь подойти первым
 - надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58. Более ценным качеством для себя Вы считаете
- развитое чувство реальности
 - пылкое воображение.
59. Вы придаете больше значения
- тому, что сказано
 - тому, как сказано.
60. В Ваших глазах большим заблуждением выглядит
- излишняя пылкость, горячность

б) чрезмерная объективность,
беспристрастность.

61. Вы считаете себя, в общем,

а) трезвым и практичным

б) сердечным и отзывчивым.

62. Вас больше привлекают ситуации

а) регламентированные и упорядоченные

б) неупорядоченные и
нерегламентированные.

63. Вы человек

а) скорее педантичный, чем капризный

б) скорее капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны

а) быть открытым, доступным

б) быть сдержанным, скрытым.

65. В литературных произведениях Вы
предпочитаете

а) конкретность, буквальность

б) образность, переносный смысл.

66. Что для Вас труднее -

а) находить общий язык с другими людьми

б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы Вы себе больше пожелали -

а) ясности размышлений

б) умения сочувствовать.

68. Что хуже -

а) быть неприхотливым

б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете

а) запланированные события

б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать

а) скорее обдуманно, чем импульсивно

б) скорее импульсивно, чем обдуманно.

Бланк ответов:

	A	B		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B		A	B
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			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		
Σ=																				

\downarrow	\rightarrow	\rightarrow	\rightarrow
$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$	$\begin{array}{ c c } \hline & \\ \hline \end{array}$
E I	S N	T F	J P