

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Кафедра общей психологии и конфликтологии

**ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ  
КОМПЕТЕНТНОСТИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Направление подготовки «37.03.02 – Конфликтология»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Л.А. Максимова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Исполнитель:  
Топорова Полина Ивановна,  
обучающийся 1501Z группы

Научный руководитель:  
Валиев Равиль Азатович,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры социальной  
психологии, конфликтологии и  
управления

Екатеринбург 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ .....	6
1.1. Понятие и сущность конфликтологической компетентности.....	6
1.2 Роль руководителя в управлении конфликтами .....	11
1.3 Место конфликтологической компетентности руководителя в сфере обслуживания в системе управления конфликтами .....	17
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ .....	25
2.1. Характеристика организации.....	25
2.2. Показатели сформированности изучение конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания .....	25
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ..	33
3.1. Направления формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.....	33
3.2. Программа формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	48
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ.....	50

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность формирования конфликтологической компетентности личности обусловлена динамикой общественного развития в России и в мире в целом и усложнением социальной структуры современного общества, в котором подрастающее поколение является практически незащищенным от негативных последствий конфликтов разного уровня.

Динамичность внешней среды, сложность организационных и коммуникационных структур, рост уровня конкуренции, неопределенность на многих рынках деятельности, увеличение частоты кризисов и уровня негативных кризисных последствий, борьба между странами за рынки и ресурсы, активное политическое противостояние особенно в странах, развиваются, обуславливают возникновение новых конфликтов и рост их уровней и количества. Все перечисленные факторы конфликтотворения лежат вне пределов влияния и активного воздействия на них предприятий, а потому нуждаются в их постоянном мониторинге и адекватного приспособления со стороны организаций. При этом важным является и субъективная составляющая появления конфликтов – отсутствие желания у сторон конфликта идентифицировать взаимные выигрыши от сотрудничества, возможность недопущения конфликтов за минимальных потерь, уверенность в правильности своих целей, принципов и убеждений, асимметричность и моноцентричность корпоративной культуры, индифферентность руководителей к протеканию конфликтных ситуаций, что приводит к необратимости негативных последствий и значительных потерь от действия конфликтов.

Поэтому задача руководителей торговых предприятий активно идентифицировать возможные конфликтные ситуации, иногда провоцировать их возникновение с целью решения управленческих проблем, влиять на их ход и пытаться получить функциональные результаты.

Последние десять лет проблема конфликтологической компетентности достаточно активно изучается, это труды авторов А.Я. Анцупов, А.А. Деркач,

В.Г. Зазыкин, Н.В. Самсонова, В.В. Рогачев и другие исследователи рассматривали вопросы сущности, структуры, закономерностей процесса развития конфликтологической компетентности преимущественно в профессиональном аспекте.

Изучению вопроса формирования конфликтологической компетентности руководителей организаций посвящены немногочисленные труды А.Г. Харчева, М.С. Мацковского, А.И. Антонова, С.И. Голод, И.С. Почекаева, А.А. Кузина. Стоит отметить, что комплексных исследований, посвященных разработкам методических аспектов формирования конфликтологической компетентности руководителей практически нет, что отчасти обусловлено сравнительной молодостью конфликтологии как отрасли.

Проблема исследования заключается в противоречии между потребностями общества, организаций сферы обслуживания в комплексной профессиональной поддержке процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей и отсутствии методических разработок по данной теме.

Объект исследования – управленческая деятельность.

Предмет исследования – конфликтологическая компетентность субъектов в управленческой деятельности.

Гипотеза – теоретические представления управленцев.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию социально-психологического климата и повышения конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания. Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие и сущность конфликтологической компетентности руководителя в сфере обслуживания;
2. Определить уровень конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания;

3. Разработать направления повышения конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

Источниками информации послужили учебные пособия, монографии, статьи периодической печати, диссертационные исследования посвященные изучению проблемы исследования.

Методологической основой решения поставленных задач являются принципы объективности, историзма и системности научного анализа.

В работе использованы комплексно-исторические, конкретно-социологические, статистические, формально-логические, сравнительные методы исследования.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

## **1.1. Понятие и сущность конфликтологической компетентности**

Качественные характеристики человека всегда были и являются основным ресурсом для создания общественных благ и предоставления разнообразных услуг. В современных условиях, как никогда, важное значение имеет эффективное управление людскими ресурсами и связанная с ним подготовка первоклассных менеджеров и руководителей, владеющих необходимым комплексом компетенций и компетентности для осуществления высококачественной управленческой деятельности.

Руководитель – лицо, возглавляющее коллектив и использует предоставленную ему власть для влияния на поведение людей, в нем работают. Лицо выполняющее функции руководителя, имеет различные названия, в зависимости от сферы, в которой он работает. Понятие «конфликтологическая компетентность» анализировали в научных трудах многие исследователи. В частности, его содержание рассматривали А. Анцупов, Е. Богданов, В. Зазыкин, Н. Самсонова, Л. Цой, А. Шипилов, И. Козич. Но досих пор в литературе до сих пор нет единого понимания этого понятия. Сейчас научные исследования направлены на изучение таких теоретических и практических задач, как формирование конфликтологической компетентности (Г. Бережная, А. Денисов, А. Ефимова, Е.И. Степанов), конфликтологической компетенции (Г.И. Козырев), готовности к выполнению профессиональных конфликтологических задач (Н.В. Гришина), опыта конструктивного решения конфликтов (Н.Е. Лобанова), подготовки к межличностному взаимодействию в ситуации конфликта (М.Р. Хачатуров).

Согласно утверждению Е.И. Степанова, успешный руководитель должен иметь высокую компетентность и владеть разнообразными компетенциями. Компетенция (от лат. Compete - добиваюсь, соответствую, подхожу) – круг полномочий, предоставленных законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; знания и опыт в определенной области [22, с.85].

Компетенция - хорошая осведомленность с чем-либо; круг полномочий какой-либо организации, учреждения, лица [10, с.56].

Так, по Г.И. Козыреву: « Компетенция – хорошая осведомленность чего-либо; круг полномочий какой-либо организации, учреждения, лица» [12].

Компетентность – интегральная личностно-когнитивная черта руководителя, которая основана на сформированности системы профессиональных знаний и умения их эффективно использовать [10, 874].

Одним из видов компетентности, изучению которой в течение последнего

периода уделяют значительное внимание, является конфликтологическая компетентность – способность и готовность специалиста эффективно взаимодействовать в конфликте, ориентируясь при этом на взаимовыгодное удовлетворение потребностей и интересов всех участников конфликтной ситуации, реализуя стратегию сотрудничества. Способность к предотвращению и разрешению конфликтов иногда причисляют к социальной компетентности[19].

Н.В. Самсонова рассматривает конфликтологическую компетентность как способность человека или группы людей направлять деструктивные процессы в конфликте в конструктивное русло; развиваться самостоятельно, усиливая свой интеллектуальный и эмоционально-психологический потенциал в конфликте; создавать условия для выхода ситуации на качественно новый уровень развития; производить новые нормы взаимодействия в конфликтах, которых пока нет в обществе [19, с.74].

По Н.В. Гришиной: «Конфликтологическая компетентность – это система научных знаний о конфликте и умении руководить ими; она предполагает определенный уровень знаний и качеств личности с анализа, управления и самоуправления конфликтами [6, с.96].

Согласно определению А. Денисова, конфликтологическая компетентность руководителя – это когнитивно-регуляторная подструктура профессионализма особенности и деятельности, позволяет предвидеть конфликты, эффективно управлять, решать на объективной основе, осуществлять психологическое влияние на конфликтующие стороны с целью снижения негативного воздействия и последствий конфликтов. Он раскрывает психологическую структуру конфликтологической компетентности руководителя по ряду взаимосвязанных компонентов:

1. Гностический – собственно знания о причинах возникновения конфликта, закономерности его развития и течения, поведения, общения и деятельности оппонентов в конфликтном противоборстве, их психические состояния и тому подобное.

2. Регулятивный (конструктивный) – умение влиять на оппонентов, на их отношения, оценки, мотивы и цели конфликтного противоборства; формулировать общественное мнение в отношении участников конфликта; умение осуществлять профилактику конфликта и решать его на справедливой основе, выступая как «третейский судья».

3. Проектировочный – умение предвидеть действия оппонентов, их поведение во время конфликта, приемы, которые могут быть применены в конфликтном противоборстве, развитие конфликта, его последствия для организации и оппонентов.

4. Рефлексивно-статусный – высокий уровень рефлексивной культуры, умение организовать процесс самопознания, реагировать адекватно ситуации, целей и задач управления конфликтами.

5. Коммуникативный – умение эффективно общаться с участниками конфликта, учитывая их личностные и эмоциональные состояния.



6. Нормативный – знание о нормативных и нравственных регуляторах поведения в условиях управления и разрешения конфликтов, о корпоративной и профессионально-управленческую культуру; способность и готовность достижения этических норм в отношении участников конфликта [7].

Для эффективного сочетания и применения этих компонентов следует помнить, что руководитель в условиях конфликта может оказаться непосредственно в двух положениях - либо субъекта, прямого участника конфликта, или посредника, арбитра, примирителя сторон [21, с.55].

Рассмотрение конфликтологической компетентности с позиций личностного подхода представлено в работах Н.Е. Лобановой [16].

Субъектом конфликта руководитель становится, когда отстаивает свой взгляд, определенные интересы и определенную позицию в отношении с подчиненными или деловыми партнерами из других подразделений (организаций). Чаще всего непосредственным участником конфликтного противостояния руководитель становится в тех ситуациях, когда нарушает служебную этику, отступает от норм трудового законодательства или допускает несправедливую оценку деятельности и поведения подчиненных.

К нарушениям служебной этики относятся отрицательные качества: грубость, высокомерие и неуважение, проявляющиеся по отношению к людям; невыполнение обещаний и любой обман; злоупотребления своим статусом, создание невыгодной для себя информации, нетерпимость к мнению других, отличной от собственной, и т. п. [3, 82].

Таким образом, конфликтологическая компетентность формируется не только из умений, знаний, навыков, но и с личных качеств руководителя.

М.Р. Хачатурова раскрывает сущность конфликтологической компетенции через такие ее функции:

1. Коммуникативная функция предполагает умение не только четко и понятно выражать мысли, аргументировать, убеждать, передавать достоверную коммуникативную и эмоциональную информацию, но и

организовывать конструктивный диалог, пользоваться вербальными и невербальными средствами.

2. Рефлексивная функция конфликтологической компетентности создается с осознания себя и окружающего мира. Наличие определенного уровня компетентности побуждает к анализу причинно-следственных связей, стимула стремление к саморазвитию, работы над собой и применение этой способности к тяжелым условиям и обстоятельствам профессионального бытия, поиска и личностной оценки жизненного опыта.

3. Профилактическая функция конфликтологической компетентности направлена на снятие напряжения в общении между участниками этого процесса на ранних стадиях и предупреждения развития конфликтного взаимодействия.

4. Учебная функция конфликтологической компетентности предполагает создание во время конфликта условий, которые давали бы возможность получить поучительный вид конструктивного поведения в конфликте.

5. Инновационная функция конфликтологической компетентности обеспечивает переход коллектива к новому состоянию с новыми качественными и количественными показателями. Инновационная функция направлена на осознание субъектами конфликтного взаимодействия как собственных интересов, так и интересов других. Также инновационная функция предусматривает использование новых, креативных методов в предупреждении, урегулировании конфликтов.

6. Регулятивная функция конфликтологической компетентности направлена на урегулирование тех противоречий, которые возникают в процессе взаимодействия между людьми.

7. интегративная функция – одна из основных функций конфликтологической компетентности, направленная на интеграцию и стабилизацию. Интегративная функция влияет на разрядку напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; на согласование

индивидуальных и коллективных интересов; на консолидацию формальных и неформальных групп; на углубление и стабилизацию общих интересов [23, с.109].

Таким образом, конфликтологическая компетентность или компетентность в решении конфликтов является важной составляющей формирования профессиональной компетентности будущих специалистов тех профессий, предусматривающих работу с людьми и постоянное общение в процессе профессиональной деятельности.

Недостаточно сформирована конфликтологическая компетентность - одна из весомых причин возникновения конфликтов в производственной сфере.

Поэтому очевидна необходимость формирования и дальнейшего развития и совершенствование конфликтологической компетентности у специалистов всех отраслей, особенно руководителей.

Формирование конфликтологической компетентности основывается на таких основных блоках: теоретические знания в области конфликтологии, психологии; владение технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта; формирование профессионального типа мышления, к которому принадлежит рефлексивность, методологичность, креативность, динамизм; владение технологиями стрессоустойчивости в конфликтах, отсутствие страха перед конфликтами; соблюдение профессиональной этики в конфликте; высокий уровень личной культуры.

## **1.2 Роль руководителя в управлении конфликтами**

Согласно С.А. Козлову, в целом существуют объективные и субъективные причины возникновения управленческих конфликтов, то есть субъективно-объективная природа их создания. В каждом отдельном случае

может доминировать один из аспектов – субъективный или объективный и, несмотря на аспект, который доминирует, следует подбирать и методы для урегулирования конфликта.

С развитием общества, с экономическими изменениями и научно-технического прогресса количество объективных причин конфликтотворения постоянно меняется, они усложняются, появляются новые причинно-следственные связи между факторами и результатами в цепочке конфликтотворения, расширяются сферы проявления новых причин др.

Поэтому необходимо развивать методы конфликтологической компетенции руководителя в управлении конфликтами в сфере обслуживания, а также для их идентификации, оценивания и тому подобное [11].

С. А. Козлов [11] выделяет следующие объективные причины конфликтотворения:

- неадекватность функций и видов работ, которые выполняют работники, их социально-психологическим особенностям;
- наличие дублирования функций и нечеткого распределения обязанностей и управленческих задач;
- несовместимость обязанностей и прав руководителей предприятия;
- слишком низкая квалификация руководителей для решения проблем определенной управленческой сферы.

О.И. Щербакова [24] считает, что среди субъективных источников возникновения конфликта целесообразно анализировать:

- принятие руководителями необоснованных, неоптимальных, ложных решений;
- излишнюю опеку и контроль, в том числе опытных работников;
- низкий авторитет конкретного управленца;
- нарушения в системе стимулов, которые предложил руководитель для повышения эффективности работы.

В приведенных субъективно-объективных причинах возникновения конфликтов нет четкого разграничения между субъективными и объективными факторами.

Субъективные факторы возникают в управленческой среде при непосредственном участии руководителей, и часто имеют личный, индивидуальный характер, а в их возникновении определяющими являются социально-психологические особенности индивида. Объективные причины порождает окружение, они есть похожими для управленческих систем и руководителей предприятий, а их различие определяется только сферой деятельности предприятия и частично его целями и стратегиями. Важность разделения на объективные и субъективные причины возникновения конфликтов заключается в том, что существуют меры воздействия на субъективные причины, однако повлиять на объективные довольно трудно [24].

Согласно Ю.А. Слепцовой [20]. Также важно выделять внутренние объективные причины возникновения конфликта и внешние объективные причины. Внутренние причины возникают в среде деятельности сторон конфликта, а внешние причины – во внешней среде организации, прямо или косвенно они могут вызвать возникновение конфликтов.

Субъективные причины возникновения конфликтов часто обусловлены определенными устоявшимися убеждениями людей, которые они очень редко и очень неохотно меняют. Если добавить, что особенность управленческого конфликта заключается в том, что в нем участвуют руководители, то есть люди, которые достигли определенного статуса, обладают опытом, навыками работы в своей сфере и т. п. в соответствии их убеждения являются еще более устойчивыми, а статус не всегда позволяет прислушаться до нового предложения решения проблемы, особенно если она происходит от подчиненного [20, с.66].

Стюарт Сазерленд приводит пять причин, по которым работники активно сопротивляются изменениям своих убеждений и через которые чаще всего возникают управленческие конфликты:

- 1) работники последовательно избегают изучения доказательств, которые могли бы заставить их изменить (опровергнуть) свои убеждения;
- 2) получив доказательства, они часто отказываются им верить;
- 3) существование убеждений искажает содержание новых доказательств, чтобы согласовать их в соответствии с имеющейся верой и убеждениями;
- 4) работники избирательно запоминают лишь то, что соответствует их убеждениям;
- 5) работники пытаются защитить свою самооценку [20, с.61].

Согласно данным опроса О.Ю. Калмыковой, Г.П. Гагаринской [10] основные конфликты затрагивают сферу производственных отношений между руководителями и подчиненными (об этом заявляют 80 % респондентов), при этом доминируют конфликты, связанные с межличностными взаимоотношениями. В 60 – 80 % ответов виновными в возникновении конфликтов признают себя работники, в других случаях они возлагают ответственность на своих руководителей. 75 % респондентов обвиняют руководителя в том, что конфликт затяжной, и лишь 15 % – себя. До 30 % всех конфликтов не находят решения

Виды, уровни и особенности управленческих конфликтов определяются выбранными организационными структурами управления предприятиями.

К основным видам организационных структур управления относят:

- простые (линейные, функциональные);
- комбинированные (линейно-функциональные, линейноштабные);
- дивизионные (продуктовые, потребительские, территориальные), адаптивные (матричные, проектные, конгломератные, программно-целевые, координационные) [10, с.48].

Конфликты линейных структур управления организацией чаще всего возникают вследствие низкой компетентности руководителей, высокого информационной нагрузки, централизации власти на высшем уровне управления, недостаточности полномочий, высокого уровня ответственности, неадекватности поставленных целей и имеющихся ресурсов, неадекватности уровня ответственности и ожидаемого вознаграждения и тому подобное [10, с.49].

Конфликты в функциональных организационных структурах управления возникают из-за плохого взаимодействия, несогласованности деятельности отдельных функциональных подразделений, отсутствие связанности результатов деятельности подразделений и тому подобное. Комбинированные структуры управления должны обеспечить снижение уровня управленческих конфликтов, присущих линейной и функциональной управленческими структурами, однако возникают другие виды типичных конфликтов. Прежде всего это конфликты, связанные с ростом количества персонала.

Различные причины и виды управленческих конфликтов наблюдаться и на различных этапах жизненного цикла деятельности предприятия.

Большинство компаний проходят 4 – 5 стадий экономического развития: выход на рынок, развитие, зрелость и упадок. Этапа выхода на рынок, который характеризуется низкими объемами продаж, отсутствием должной координации и организации работы предприятия, присущи такие виды конфликтов: конфликты нарушения, несоблюдения правил, норм поведения за их отсутствие или несовершенство, конфликты коммуникации и взаимодействия из-за несовершенства структуры управления, ролевые конфликты, связанные с выполнением отдельными лицами различных функций и ролей в организации (например, между совладельцем и руководителем одного из отделов, который бы имел подчиняться руководителю предприятия, но статус совладельца может спровоцировать управленческий конфликт), конфликты, связанные с недостаточным опытом

деятельности организации, и тому подобное. На этапе роста, который характеризуется быстрыми темпами развития предприятия, увеличением объемов сбыта и доходов, возникающих управленческие конфликты с развитием организационной структуры, децентрализации в управлении, делегированием полномочий, увеличением обязанностей, формированием новой корпоративной культуры, а самое главное – конфликт с ростом ответственности. Некоторые руководители часто не готовы к увеличению ответственности даже при условии существенного роста их объема вознаграждения, поскольку потребность в безопасности (физической и психологической) для них есть более существенной. Другой причиной возникновения конфликтов этого этапа является нежелание совладельцев развивать бизнес за собственные меркантильные интересы или оппортунистическое поведение, особенно когда речь идет о совместной деятельности, совместные предприятия или предприятия с долей государственной или коммунальной собственности.

На этапе зрелости замедляются темпы развития предприятия, снижается уровень рентабельности, уменьшается доля рынка. Этому этапу присущи такие виды управленческих конфликтов: распределения ресурсов, которых становится все меньше, оптимизации деятельности в рамках снижения объемов сбыта на рынке, межорганизационные конфликты, связанные с ростом уровня конкуренции на рынке и тому подобное.

На этапе упадка основные управленческие конфликты: такие как межличностные конфликты, связанные со сворачиванием деятельности предприятия, внутриличностные конфликты, связанные с состоянием подавленности и разочарование управленческого персонала.

Для целостного исследования процесса управления конфликтами следует связать причины возникновения конфликтов, их виды и последствия между собой.

Важное значение имеет разделение всех трех составляющих на внутренние и внешние.



Причины и последствия можно разделить на функциональные и дисфункциональные.

Анализируя причины, также важно найти первичные источники конфликтов. Поскольку все причины можно разделить на первичные и производные (Вторичные), а также агрегированные (состоят из многих причин, объединение которых создает определенное особое источник конфликтотворения). Выделение первичных причин позволит четко установить особенности управленческого конфликта, повысить уровень понимания конфликта его сторонами и адекватно подобрать методы управления им. Для определения конкретных причин каждого конфликта следует выявить сначала первичные или агрегированные причины, а затем вторичные. Уровней вторичных причин может быть несколько зависимости от вида управленческого конфликта. [10, с.50].

Итак, установлено, что конфликты в функциональных организационных структурах управления возникают из-за плохого взаимодействия, несогласованности деятельности отдельных функциональных подразделений, отсутствие связанности результатов деятельности подразделений и тому подобное. Комбинированные структуры управления должны обеспечить снижение уровня управленческих конфликтов, присущих линейной и функциональной управленческими структурами, однако возникают другие виды типичных конфликтов.

### **1.3 Место конфликтологической компетентности руководителя в сфере обслуживания в системе управления конфликтами**

Анализ причин возникновения конфликтов в сфере обслуживания показал, что основная причина заключается в невыплате или неполной выплате заработной платы, отсрочке с выплатой заработной платы, неадекватности размера заработной платы и вклада работников [21].

Как свидетельствуют опросы, проведенные различными компаниями, значительное количество управленческих конфликтов возникают вследствие моббинга - травли на рабочем месте работника с целью его замены. Так, в частности, по данным исследований Международного кадрового портала HeadHunter, 83% офисных работников были жертвами моббинга [21].

Чаще всего травли на рабочем места набирает следующие формы: несправедливая критика (40%), непомерные нагрузки и безосновательная критика полученных результатов (34%), целенаправленная дезинформация и создание барьеров в работе (30%), открытая агрессия и неприязнь (27%), доносы и жалобы (28%), сплетни и выдумки о «жертву» (25%), насмешки и шутки «за спиной» (28%). Не так часто, но случаются игнорирования (21%), провокации (20%) и мелкие пакости в адрес жертвы (21%) », - таковы основные причины моббинга [13].

Анализ деятельности предприятий сферы обслуживания показал, что первый этап возникновения или зарождения конфликта характеризуется возникновением взаимоотношений между потенциальными сторонами конфликта, сам конфликт является аморфным. Противоречия между сторонами конфликта отсутствуют, то есть они являются потенциальными, прежде всего через неидентифицированные различия в ценностях, целях, намерениях, потребностях сторон конфликта. На этом этапе устанавливается

Уровень привлеченных ресурсов и последствия

Этап зарождения

Этап эскалации

Этап затухания

Этап прекращения

Этапы управленческого конфликта

Время

Объект конфликта, выкристаллизовывается фактически грунт, на котором будет базироваться и развиваться конфликт. Возможны следующие

его виды: общий интерес, совместная деятельность, похожие цели в отношении тех же объектов, общий рынок или его сегмент, ниша и прочее.

То есть характерным является пересечение целей, потребностей, интересов в определенной плоскости. Фактически каждый из работников предприятия является потенциальной стороной конфликта с другим работником, самим предприятием, его заинтересованными группами (потребители, поставщики, органы государственной власти, общественные организации и тому подобное) и даже с потенциальными работниками. И даже больше, сторонники и партнеры за одним видом управленческого конфликта в деятельности предприятий сферы обслуживания могут стать сторонами иного конфликта.

Основные скрытые и явные признаки первого этапа, характерные для деятельности предприятий сферы обслуживания, следующие:

- появление внутреннего неудовлетворения;
- ощущение психологической несовместимости между работниками;
- появления противоречий и напряженности в текущей деятельности;
- общность интересов, целей и потребностей;
- изменение интенсивности или появление контактов между потенциальными сторонами конфликта.

То есть, создавая новый проект, подписывая новое соглашение, основывая вид деятельности, закладываются начальные условия для возникновения конфликтов, и управленческие конфликты, безусловно, будут возникать, их вид и уровень будет зависеть от эффективности управления.

Второй этап – назревание или эскалации управленческих конфликтов предполагает отбор объектов, субъектов, взаимоотношений с вероятностью возникновения. Происходит разделение сторонников и оппонентов, четко выкристаллизовывается объект конфликта. Стороны конфликта пытаются собрать максимальное количество информации об объекте и оппонентах. Первыми проявлениями назревания конфликта является возникновение мини-конфликтов за другие объекты или выступления второстепенных

игроков (руководителей низших уровней управления, исполнителей) за основной объект конфликта, тем самым еще раз обнаруживается уровень заинтересованности сторон-оппонентов в объекте конфликта, их интересы, принципы и потребности в деятельности предприятий сферы обслуживания. В целом этот этап состоит из множества подэтапов [2, с.90-91].

Один из важных элементов конфликтологической компетентности руководителя в сфере обслуживания в системе управления конфликтами – их идентификация, которая заключается в выявлении видов конфликтов, их связанности между собой. Процесс идентификации является довольно сложным и одновременно чрезвычайно необходимым, поскольку по результатам его выполнения будет проводиться оценивание уровня конфликтов, будут разрабатываться методы его избежания или снижения негативных последствий. Поэтому важно четко разработать модели и механизмы проведения идентификации с глубоким анализом и расчетом индикаторов социально-экономической целесообразности выявления управленческих конфликтов в деятельности машиностроительного предприятия.

Всю совокупность методов идентификации управленческих конфликтов, учитывая процесс протекания конфликта, можно поделить на такие группы: идентификации по причинам возникновения, идентификации по результатам и смешанное идентификации. У каждого из этих методов есть определенные преимущества и недостатки. В частности, исследования литературных источников и практики деятельности предприятий сферы обслуживания позволяет выделить такие основные преимущества:

- 1) предварительное выявление конфликтов обеспечивает снижение объема затрат на разработку и использование методов оптимизации управленческих конфликтов;
- 2) меньшие потери и другие негативные последствия протекания управленческих конфликтов;

3) меньше вероятность появления необратимых негативных последствий управленческих конфликтов;

4) больший арсенал среди подходов избежания и снижения негативных последствий от действия управленческих конфликтов;

5) лучший психологический климат работы коллектива и большая мотивированность работников;

6) возможность избежать возникновения и развития дисфункциональных управленческих конфликтов.

Основные преимущества от идентификации управленческих конфликтов по последствиям:

1) повышение эффективности применения методов урегулирования управленческих конфликтов;

2) формирование лучшей карты управленческих конфликтов предприятия для схожих проектов; бизнес-процессов, производственных этапов, подразделений, уровней управления, наконец других предприятий сферы обслуживания;

3) меньшие затраты на процесс идентификации управленческих конфликтов, определение уровня, причин возникновения и основных последствий;

4) выше вероятность более точного определения латентных связей между факторами, управленческими конфликтами и их последствиями;

5) проще в практическом применении.

Изучение практической деятельности предприятий сферы обслуживания показало, что большинство управленческих конфликтов оказываются только по результатам, то есть после того, как они состоялись, что приводит к ряду негативных явлений. Поэтому следует направить развитие теории менеджмента и конфликтологии на разработку методов идентификации управленческих конфликтов с причинами и признаками, что даст возможность предупредить негативные последствия или снизить их уровень.

Построение модели идентификации управленческих конфликтов целесообразно начать с накопленного опыта выявления конфликтов в различных сферах жизнедеятельности человека. Анализ литературы по вопросам конфликтов [149; 124] показало, что можно классифицировать все методы идентификации управленческих конфликтов так:

- социально-психологические задания для проведения самоанализа;
- исследование документов и официальной статистики;
- игра-общение;
- дискуссия;
- невербальные контакты, прежде всего, проведение анкетирования;
- надзор, в частности с изменением окружения и места работы;
- другие, менее распространенные.

Идентифицируя управленческие конфликты в деятельности предприятий, следует четко предусмотреть, что подходы и методы такого поиска будут разными для отдельного менеджера и группы менеджеров, поскольку объединение людей не является простой суммой индивидуальностей, а психология формальной или неформальной группы не является среднеарифметическим индивидуальных сознаний людей, которые ее творят. В каждой конкретной ситуации, в случае изменения тенденций и факторов окружения, группа может менять свое поведения, особенно если в ней нет устоявшихся принципов и норм поведения. Например, как отмечают ученые, менеджеры определенного управленческого подразделения, в которое они входят, будут выносливее до болевых ощущений, у них уменьшится чувствительность к шумам примерно на 30 % [43]. Кроме того, существенным препятствием для идентификации управленческих конфликтов в группе будут эффекты последователя, внушения, психологического вируса, групповые эмоции и переживания.

Также научно доказано, что в случае принятия групповых управленческих решений уровень ответственности между членами

распределяется и соответственно руководители принимают управленческие решения с высоким уровнем риска [115].

В целом анализ моделей и методов идентификации конфликтов показал, что их очень много.

Считаем, что система формирования и развития конфликтной компетенции личности руководителя должна быть следующей:

- 1) освоение азов конфликтологических знаний еще в общеобразовательной школе;
- 2) преподавания в вузах конфликтологии для руководителей в сфере обслуживания всех специальностей, а не только тех, которые в будущем будут социологами, психологами или специалистами по управлению персоналом;
- 3) изучение конфликтологии слушателями учебных заведений дипломного образования;
- 4) формирование конфликтологической компетентности у специалистов, повышают квалификацию в соответствующих заведениях;
- 5) развитие конфликтологических знаний у работников на предприятиях, в учреждениях и организациях в процессе реализации мероприятий по развитию персонала.

Способствовать формированию квалифицированных специалистов в сфере урегулирования конфликтов можно в процессе тренинговых занятий, направленных на овладение знаниями о конфликтах, пути их предупреждения и решения, а также формирование у них соответствующих умений и навыков в процессе анализа реальных конфликтных ситуаций [1, 4].

В процессе создания и реализации программ по развитию персонала предприятия необходимо обязательно предусматривать меры, направленные на формирование и развитие конфликтной компетентности в руководителей. Это могут быть как специальные беседы, лекции, тренинги, так и любой другие корпоративные мероприятия, к которым можно ввести

отдельные тематические мероприятия (ролевые или деловые игры, выполнения профессиональных задач конфликтологического направления и т.д.). Важно, чтобы к этому процессу было привлечено больше работников для получения максимального эффекта.

Все вышеперечисленные мероприятия, методы и формы обучения обеспечат высокую подготовку конфликтологические компетентных специалистов при наличии преподавателей и тренеров соответствующей квалификации и материально-технического обеспечения [19, с.68].



## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

### **2.1. Характеристика организации**

Магазин «Vefree» является розничной торговой сетью, занимающейся реализацией различных моделей одежды и обуви. Магазин «Vefree», находится по адресу: Халтурина, 55, ТЦ Карнавал.г. Екатеринбург.

Открытое акционерное общество «Мэлон Фэшн Груп». Юридический адрес: улица 10-я Красноармейская, дом 22, Санкт-Петербург, 190103.

Основные виды деятельности по ОКВЭД:

- 52.41 Розничная торговля текстильными и галантерейными изделиями;
- 52.42 Розничная торговля одеждой;
- 52.43 Розничная торговля обувью и изделиями из кожи.

Режим работы магазина – с 10:00 до 22:00, без обеденных перерывов и выходных.

Миссия «Vefree» - простые, модные и доступные каждой девчонке или парню решения на каждый день. Основной целью деятельности общества является получение прибыли от продажи одежды, обуви и аксессуаров, а также повышение жизненного уровня и благосостояния основателя данного юридического лица. Данное юридическое лицо вправе преследовать иные цели, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Деятельность «Vefree» регулируется на основе Устава. Высшим органом управления общества является основатель юридического лица, а текущее управление его деятельностью осуществляется директором определенной точки продаж.

### **2.2. Показатели сформированности изучение конфликтологической**

## **компетентности руководителей в сфере обслуживания**

Цель экспериментального исследования - анализ конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

В исследовании приняли участие 30 руководителей в сфере обслуживания (директора магазинов г. Екатеринбург), из них 20 женщин и 10 мужчин в возрасте 25-48 лет. Стаж руководства от 0,5 года до 15 лет.

В качестве методов исследования уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания выбраны тестирование и с помощью диагностических методик, позволяющих оценить уровень личностной конфликтности и агрессивности и конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания. Тестирование позволяет оценить такие компоненты конфликтологической компетентности как операционально-деятельностный, эмоционально-волевой, рефлексивный.

При этом для более детального и информативного исследования аспектов конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания использован метод анкетирования с помощью специально разработанной анкеты (приложение 2), которая позволит исследовать уровень информированности руководителей в сфере обслуживания о конструктивных путях поведения, общения в конфликтной ситуации и разрешения конфликта, сформированность умения анализировать конфликтную ситуацию, определить потребность в профессиональной помощи в разрешении конфликтов. Специально разработанная анкета позволяет оценить такие компоненты конфликтологической компетентности как мотивационно-ценностный, информационно-когнитивный.

В качестве диагностического инструментария использованы следующие методики:

1. Методика «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е.П. Ильин и П.А. Ковалев) (приложение 1).

Методика предназначена для выявления в качестве личностной характеристики склонности субъекта к конфликтности и агрессивности.

Ответы на вопросы соответствуют 8 шкалам: вспыльчивость, наступательность, обидчивость, неуступчивость, компромиссность, мстительность, нетерпимость к мнению других, подозрительность.

Также методика позволяет оценить суммарный показатель позитивной агрессивности субъекта, суммарный показатель негативной агрессивности субъекта, суммарный обобщенный показатель конфликтности.

2. Анкета «Самооценка компетентности и готовности к ведению спора, переговоров, разрешению конфликта» (приложение 2).

Цель методики - определение уровня конфликтологической компетентности руководителей. Методика позволяет выявить следующие аспекты конфликтологической компетентности: самооценка готовности к ведению спора; готовность вести переговоры для разрешения конфликта; умения вести переговоры для разрешения конфликта.

С помощью Методики «Личностная агрессивность и конфликтность» (Е.П. Ильин и П.А. Ковалев) получены следующие результаты (табл. 1).

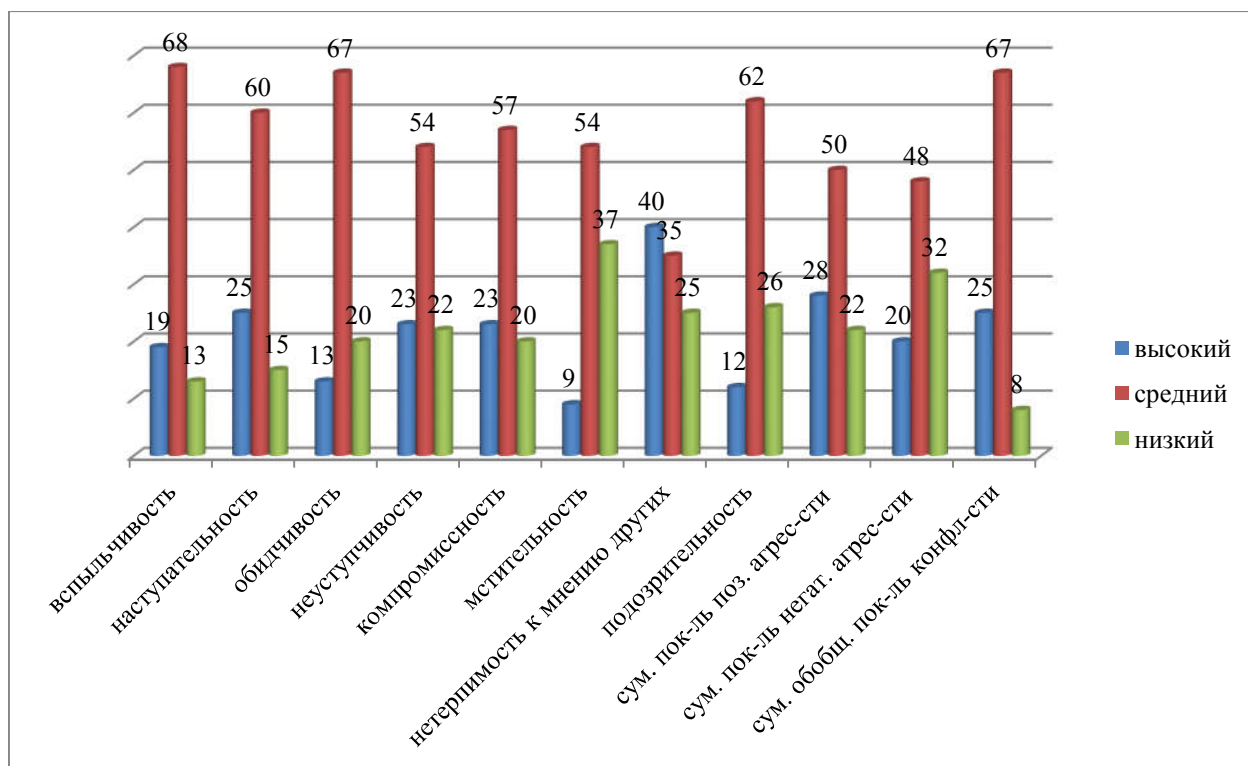
Таблица 1

**Показатели уровня агрессивности и конфликтности руководителей, чел.**

Шкала	высокий	средний	Низкий
Вспыльчивость	4	20	6
Наступательность	8	18	4
Обидчивость	4	20	6
Неуступчивость	7	18	5
Компромиссность	7	17	6
Мстительность	3	19	8
нетерпимость к мнению других	9	13	8
Подозрительность	4	16	10
суммарный показатель позитивной агрессивности	8	15	7
суммарный показатель негативной агрессивности	6	15	9

суммарный конфликтности	обобщенный	показатель	8	17	5
----------------------------	------------	------------	---	----	---

Показатели уровня агрессивности и конфликтности руководителей в процентном соотношении представлены на рисунке 1.



**Рис. 1. Показатели уровня агрессивности и конфликтности руководителей, %**

Согласно полученным результатам, большинство руководителей - 60% относятся к среднему уровню конфликтности. Что характеризует их как в средней степени обладающих знаниями, умениями, навыками поведения в конфликтной ситуации, позволяющими предвосхищать конфликты, управлять ими, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью минимизации негативных последствий.

При этом стоит обратить внимание на высокие оценки по таким показателям конфликтности и агрессивности как вспыльчивость, наступательность, неуступчивость, нетерпимость к мнению других. Что характеризует испытуемых как личностей, склонных импульсивному проявлению конфликтности, низкому уровню сформированности таких

конфликтологических умений как управлять своим эмоциональным состоянием и развитая рефлексия, которая включает умение становиться на позицию оппонента в конфликте, умение слушать и слышать другого человека.

Что касается суммарного показателя негативной агрессивности, то при преобладании среднего уровня у 48% молодых супругов, велика доля руководителей с высокими оценками - 20%. Следует заметить, что позитивная агрессивность у руководителей выше, чем негативная, у 28% выявлен высокий уровень, у 22% выявлен низкий уровень характеристик позитивной агрессивности.

Суммарный показатель конфликтности свидетельствует о преобладании руководителей со средним уровнем конфликтности, однако доля испытуемых с высоким уровнем конфликтности составляет 25%, что выше доли испытуемых с низким уровнем конфликтности, который составляет 8%.

Полученные показатели высокого уровня агрессивности и конфликтности могут быть обусловлены спецификой работы руководителей в сфере обслуживания. Однако полученные данные также могут свидетельствовать о низком уровне сформированности конфликтологической компетентности руководителей, в частности о том, что конкретные операционные навыки управления конфликтом, основы конструктивного взаимодействия у испытуемых являются не достаточно развитыми.

С помощью анкеты «Самооценка компетентности и готовности к ведению спора, переговоров, разрешению конфликта» получены следующие результаты (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели самооценки компетентности и готовности к ведению спора, переговоров, разрешению конфликта, баллы**

Критерий	очень низкий	низкий	ниже среднего	чуть ниже	средний	чуть выше	выше среднего	высокий	очень высокий
1. наличие определенных знаний об особенностях типов и видов конфликтов	-	12	22	9	57	-	-	-	-
2. приемы разрешения конфликта	-	4	11	19	62	4	-	-	-
3. знание о своих сильных и слабых качествах, проявляющихся в конфликте	-	11	14	21	26	19	9	-	-
4. знаний в области истории развития конфликта	-	9	17	43	22	7	2	-	-
5. самооценка конфликтологических умений	-	-	11	29	45	15	-	-	-

Как показали результаты диагностики, в целом большинство руководителей оценивают свой уровень конфликтологической компетентности как средний (67 баллов). В большей степени они выделяют наличие определенных знаний об особенностях типов и видов конфликтов (средний уровень – 57 баллов, ниже среднего и низкий – 43 баллов), приемах разрешения конфликта, правилах ведения переговоров (средний уровень – 62 баллов). По параметру «знание о своих сильных и слабых качествах, проявляющихся в конфликте» выявлены более высокие показатели – 60% руководителей оценивают их как «средние» и «выше среднего». В меньшей степени отмечено наличие знаний в области истории развития конфликта. Самооценка конфликтологических умений в группе показала их сформированность на «среднем» уровне (45%). Из практических умений руководителей чаще всего отмечают наличие умений «нейтрализовать действия лиц, которые разжигают конфликт» (54% - на «среднем» уровне), «вести переговоры по разрешению конфликта, даже если противоположная сторона уходит от переговоров» (56% - на «среднем» уровне). Умения идти на разумные компромиссы, «предвидеть и прогнозировать развитие событий,

связанных с конфликтом в группе оцениваются более высоко (39% - высокий уровень).

Анализ самооценки конфликтологических умений руководителей показал, что в большей степени руководителей отмечают наличие способностей «проявлять принципиальность и гибкость в разрешении конфликта» (52% - средний уровень, 26% - высокий), «установить диалог и корректно вести споры, переговоры», «самокритично оценить ситуацию и прогнозировать развитие событий», «проявлять выдержку и высоконравственные качества даже в ситуации обострения конфликта» (54% - средний уровень).

В меньшей степени отмечается владение умениями «определить и диагностировать вид конфликта» (низкий уровень – 33%, средний – 53%), использовать контрприемы против нечестных методов поведения в конфликте, устанавливая и поддерживая контакты с враждебно настроенными сторонами конфликта, мотивировать оппонентов конфликта в положительном его разрешении.

Обобщая полученные результаты диагностики, можно заключить о недостаточно развитом уровне конфликтологической компетентности руководителей в деятельностных аспектах – готовности и умения вести спор и переговоры в конфликтных ситуациях. Данные результаты свидетельствуют о недостаточно высоком уровне конфликтологической компетентности руководителей в аспектах:

-информационно-когнитивный компонент, руководители не имеют достаточно знаний о причинах, логике развития, структуре конфликта, способах преодоления и стратегиях поведения в конфликте, барьерах в общении и т.п.

-операционально-деятельностный компонент, руководители не владеют основными технологиями в реализации того или иного варианта взаимодействия в конфликте.

-эмоционально-волевой компонент, руководители не владеют навыками саморегуляции, управлению своими эмоциональными реакциями в конфликтном взаимодействии.

-рефлексивный компонент, руководители не имеют развитой способности личности понимать свое собственное поведение и поведение других участников конфликта.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости разработки программы мероприятий по формированию конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания. Результаты диагностики позволили выделить приоритеты в формировании конфликтологической компетентности, как условия преодоления стрессов в работ магазинов. Преодоление конфликта связано с управлением эмоциями, контроль над эмоциями сохраняет конструктивность взаимодействий с оппонентом, снижает уровень стресса.

Способность быстро справиться с возникающим при стрессе напряжением – основное условие сохранения эмоциональных ресурсов. Особое внимание следует уделять работе по управлению собственными эмоциями, приемам защиты от эмоционального заражения, оказанию помощи другому человеку, находящемуся в сильном эмоциональном возбуждении. Выявлена потребность руководителей в сфере обслуживания в развитии и совершенствовании возможности саморегуляции в эмоционально напряженных ситуациях взаимодействия, в обогащении знаний о сущности и способах разрешения конфликтов, в формировании конкретных умений управления конфликтом.

В этой связи, в рамках повышения конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания необходимо делать акцент на формировании информационно-когнитивного, операционально-деятельностного, эмоционально-волевого и рефлексивного компонентов конфликтологической компетентности.



### **ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ**

#### **3.1. Направления формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания**

Предлагаемая технология формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания, посредством лекционных занятий и тренингов включает следующие положения:

Реализуя технологию, направленную на формирование конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания, опирались на системный, личностно-ориентированный, гуманистический, личностно-деятельностный, синергетический, компетентностный методологические подходы.

В частности, подготовительно-целевой этап предусматривал цель формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания, которая развивает способность обеспечить минимизацию рисков возникновения конфликтных ситуаций в профессиональной среде, а также умение диагностировать, предупреждать и решать конфликты.

Нами было определено, что во время тренингов руководители в сфере обслуживания должны научиться: использовать теоретические основы методики и стратегии управления конфликтами в своей профессиональной деятельности; определять динамику развития конфликта, определить его стадии и определять необходимые подходы и методы управления конфликтом; применять методики предупреждения, разрешения и уменьшения негативных последствий конфликтов в условиях профессиональной среды; применять механизмы управления конфликтами в процессе их предупреждения и разрешения.

На подготовительно-целевом этапе технологии решались следующие задачи: осуществление теоретико-методической подготовки преподавателей высших учебных заведений, обеспечивающих подготовку экономистов, к формированию конфликтологической компетентности будущих экономистов путем проведения учебно-методического семинара; разработка учебно-методического обеспечения формирования конфликтологической компетентности будущих экономистов; осуществление предварительной диагностики уровня сформированности конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

Полученные результаты диагностики позволили более целенаправленно разработать учебно-методическое обеспечение технологии формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

Для реализации содержательно-процессуального этапа технологии формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания в ходе эксперимента использовались соответствующие мотивационно-побудительные приемы, в частности, беседа, создание проблемной ситуации, творческие задачи, «незаконченное предложение», «ситуации успеха» и тому подобное. Они позволили сосредоточить внимание руководителей в сфере обслуживания на важности как самой диагностики конфликтов, так и поиска возможных путей их решения, идентификации факторов, что оказывают влияние на проявления конфликтов, а также возможных последствий таких конфликтов. Соответственно, с помощью вышеприведенных упражнений и ситуаций у руководителей в сфере обслуживания было сформировано желание решать поставленные учебные задачи.

Рассматривание ситуаций, например, проблемы потери организацией ценного квалифицированного работника из-за невозможности приспособления его к условиям труда этой организации.

В данном случае прослеживалась также двойственность проблемы, которая заключается в том, что с одной стороны организация может недополучить определенную сумму прибыли (эффективности) через временную потерю квалифицированного специалиста и дополнительные затраты на поиск нового специалиста с опытом и квалификацией не ниже утрачены); с другой – сам работник на определенное время остается без работы и доходов в виде заработной платы в ситуации, когда ему нужно кормить семью.

Именно острота проблемы и ее влияние сразу на нескольких субъектов конфликта стимулировала руководителей в сфере обслуживания к поиску оптимального варианта решения конфликта. Еще один пример: разбор ситуации, которая демонстрировала факт несогласованности действий двух работников на своих рабочих местах на благо их общей организации, в результате чего возникла следующая проблема: оба специалиста потратили свое рабочее время на одну и ту же работу, которая была оплачена лишь одному из работников. С одной стороны, это справедливо: одно задание – одна оплата. В то же время, возникала ситуация, когда другой специалист фактически отработал определенное время даром, не принеся дополнительного дохода своему работодателю (одна сторона), а также себе (другая сторона). Следовательно, также возникала напряженная проблемная ситуация, побудившая руководителя к рассуждения и высказывания своих мыслей. Соответственно каждая из приведенных ситуаций рассматривалась сквозь призму проблемы сразу для всех участников конфликта и последствий недополучения ими определенной экономической выгоды (доходов, заработной платы, премии и тому подобное);

- во-вторых, творческие задания приложения уже на начальном этапе реализации эксперимента и мотивации руководителей в сфере обслуживания к формированию конфликтологических навыков позволили приобрести элементарные знания относительно сущности и природы конфликтов, важность их решения, диагностики причин возникновения, уменьшение

негативных последствий и тому подобное. Кроме того, задачи создавали условия для поиска путей решения конфликтов;

- в-третьих, упражнения типа «незаконченное предложение» развивали умственные способности руководителей в сфере обслуживания направления поиска необходимых вариантов ответа.

Дискуссии по обсуждению и решению конфликтных ситуаций проводились с использованием следующего алгоритма: постановка тренером задачи в виде проблемной ситуации или упражнения; диагностика существующей проблемы на основе выражения индивидуальных мнений и их коллективного обсуждения и дальнейшие обобщения и конкретизация этой проблемы; определение субъектов и объектов конфликта; исследование причин появления проблемы и конфликтной ситуации в целом; формулирование собственных позиции относительно стратегии разрешения конфликта и их коллективное обсуждение; определение возможных вариантов развития событий в конфликте с целью его разрешения и минимизации последствий; обобщение предварительных выводов относительно ключевых вариантов решения проблемы; поиск возможных путей предупреждения проблемы и конфликтной ситуации.

На последний пункт алгоритма обращаем особое внимание, поскольку задача преподавателя состояла не только в том, чтобы научить руководителей в сфере обслуживания решать уже существующие конфликты, но и уметь их предупреждать в своей профессиональной деятельности.

Еще одним важным моментом формирования конфликтологической компетентности будущих экономистов на основе приведенного алгоритма стало наличие нескольких ключевых вариантов решения конфликтной ситуации. Поскольку природа появления конфликтов в большей степени носит психологический характер и зависит от поведения его субъектов, разрешение конфликта может происходить разными способами. Поэтому преподавателю во время дискуссии важно было сосредоточить внимание на

том, что студенты не обязательно должны подойти к единственной верной мысли, а выяснить, что таких верных мыслей может быть несколько.

Итак, характерными чертами семинара-дискуссии были определены: постоянный контакт с другими оппонентами; высказывания собственных позиции, их аргументация; нахождения компромиссного решения или решений; необязательность принципиального согласия с одним вариантом решения проблемы.

Эффективное проведение лекций и тренингов занятий обеспечивалось тренером с помощью активной обратной связи со студентами путем обдуманных вопросов, высказывания предположений, собственных вариантов ответов, приведения доказательств и аргументов. Непредсказуемость вопросов и ответов из-за неоднозначности решения обсуждаемых проблем вносила свои коррективы в ход разговора и формирования конечных результатов их решения. Практика показала, что преподаватель с каждой конкретной группой руководителей сферы обслуживания получал различные варианты решения проблем, несмотря на одинаковую постановку задачи.

Эффективность формирования конфликтологической компетентности руководителей сферы обслуживания показали такие деловые игры, как «Жалоба как инструмент менеджера» (2 игры), «Скульптура конфликта», «Зона комфорта», «Переговоры и медиация».

Так, деловая игра «Жалоба как инструмент менеджера» имела целью: развить у студентов умение анализировать конфликт; сформировать навыки применения простых методов изучения и оценки конфликтных ситуаций; исследовать типы конфликтов, возникающих в профессиональной деятельности руководителя в сфере обслуживания. Игра была разбита на несколько этапов, а именно:

- 1) написание текста жалобы от имени определенного конкретного потребителя по одному из четырех заданных направлений;

2) обмен участников сложными жалобами и ответы на их основе на ряд вопросов (представлены в карточной форме таблицы для заполнения);

3) разделение участников на три категории: потерпевшие, администрация предприятия, эксперты. Авторы жалоб выдвигали и аргументировали свои требования, администрация предприятий готовила предложения по принятию решений по жалобам, а эксперты определяли эффективность работы как потерпевших, так и администрации.

Важным обучающим моментом, в данной игре было определено наличие независимых экспертов, которые со своей позиции могли оценить работу команд (чаще всего такая оценка отличалась от оценки тренером, ведь меньший уровень опыта в решении конфликтов сказывался). В то же время, играя в роли экспертов, студенты имели возможность критически относиться к работе своих одноклассников, определять их сильные и слабые места, приобретая для себя соответствующего опыта и конфликтологического формируя собственное представление о возможных путях решения конфликтов. Не оставались в стороне и потерпевшие с администрацией, которые вступали в полемику, приобретая навыков построения конструктивного диалога.

Деловая игра «Жалоба как инструмент менеджера» по сути была аналогична первой игре. Отличие заключалось в том, что жалобы не писались на бумаге, а излагались в устной форме (готовились пострадавшими за дверью), что затрудняло процесс презентации жалобы. В то же время оценка участников игры экспертами осуществлялась в письменной форме по оценочным листам. Напоследок происходила дискуссия, в процессе которой эксперты выделяли: самые главные минусы в работе администрации; перечисляли вообще все отмеченные минусы; исходя из этих оценочных листов, называли три ключевые позитивные факторы, по которым было набрано наибольшее количество баллов.

Потерпевшие, в свою очередь, выделяли: самые главные минусы в работе администрации; перечисляли вообще все отмеченные минусы; исходя

из этих оценочных листов, называли три ключевые позитивные факторы, по которым было набрано наибольшее количество баллов.

Напоследок: сравнивалось потерпевших впечатление о работе администрации и оценка экспертов; аналитики давали разъяснения о поведении потерпевших; итоговое разъяснение делал преподаватель.

Такой подход позволял каждому участнику игры – руководителю сферы обслуживания в полном объеме понимать взгляды остальных участников.

### **3.2. Программа формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания**

В рамках исследования была разработана программы формирования конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

Цель программы – повышение конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания.

Таблица 3

#### **План программы повышения конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания**

Этап	Формы	Задачи	Название
1. Теоретическая подготовка	консультация семинар	изучение основ конфликтологии	1. Изучение истории возникновения и развития конфликта 2. Особенности и типы профессиональных и межличностных конфликтов 3. Структура, причины и этапы конфликта
2. Практическая подготовка	тренинг тетрадь	обучение способам упреждения и разрешения конфликтов.	1. Тренинг «Конфликт и я» 2. Тренинг «Конфликтная среда» 3. Тренинг «Конструктивное поведение в конфликте» 4. Тренинг «Разрешение конфликтов и ведение переговоров» 5. Тренинг «Посредничество»

			в конфликте, Прагматика конфликта»
3.Проектная деятельность	проект	Формирование навыков конфликтологических компетентности	1.Проект «Профи» 2.Проект «Имидж профессии» 3.Проект «Перспективы профессии» «Договорные проекты» 4.Проект «В поиске новых галактик» 5.Ведение тетради «Конфликтологического люфта»

Теоретический этап работы предполагал теоретическое изучение основ конфликтологии. В ход консультаций и семинаров внимание уделялось изучению истории возникновения и развития конфликта; особенностям и типам профессиональных и межличностных конфликтов; структуре, причинам и этапам конфликта; способам упреждения и разрешения конфликтов.

На втором этапе проведена практическая подготовка руководителей в сфере обслуживания с помощью тренингов, направленная на обучение способам упреждения и разрешения конфликтов.

Значимой в процессе организации тренингов выступала организация самостоятельной работы руководителей, представляющая собой индивидуальный и коллективный поиски решения ситуативных, творческих и продуктивных заданий по вопросам разрешения конфликтов в профессиональной деятельности и коллективе. Тренинговые задания проведены в форме игры. По результатам тренингов руководители провели анализ объективных и субъективных причин успехов и неудач, последствий профессиональной деятельности, анализ собственных действий и поведения других; управленческой деятельности, итогов внедрения программы собственных действий и их корректировка.

На третьем этапе работы проведена проектная деятельность посредством самостоятельного создания и защиты проектов руководителями



в сфере обслуживания. Были разработаны, защищены и реализованы следующие проекты: «Профи» (наставничество в процессе профессиональной адаптации), «Имидж профессии» (позиционирование профессиональной деятельности), «Перспективы профессии» (развитие профессиональных перспектив), «Договорные проекты» (полипозиционное общение), «В поиске новых галактик». Также участниками обучения велась индивидуальная тетрадь «Конфликтологического люфта», что позволило проводить рефлексию собственного опыта, делать необходимые записи, планировать и корректировать дальнейшее повышение конфликтологической компетентности.

В целом профессиональная подготовка конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания проводилась в рамках второго и третьего этапа, включала в себя теоретические и практические аспекты повышения конфликтологической компетентности, а именно:

- 1) конфликтологическое сопровождение адаптации новых сотрудников в профессиональной деятельности;
- 2) конфликтологическое обеспечение проведения переговоров;
- 3) конфликтологическое сопровождение разрешения внутрикорпоративных и межкорпоративных конфликтов;
- 4) создание основ корпоративной культуры;
- 5) создание и развитие конфликтологических консультаций в организации;
- 6) создание информационного портала по разрешению социально-профессиональных конфликтов, который обеспечил бы интеграцию достижений науки, новых технологий упреждения и разрешения конфликтных ситуаций в организации.

Социально-экономическими результатами систематического проведения в организации обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической компетентности руководителей и персонала организации, могут являться:

- 1) совершенствование кадровой политики организации;
- 2) осуществление мониторинга угроз жизненно важным интересам организации, направленного на обеспечение кадровой безопасности;
- 3) повышение управленческой культуры руководителя;
- 4) повышение производительности труда персонала;
- 5) разработка регламентации норм и правил разрешения конфликтов;
- 6) разработка организационных мер по поддержанию психологического здоровья персонала;
- 7) рационализация режима труда и отдыха персонала;
- 8) обеспечение соблюдения принципов этического кодекса организации;
- 9) улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- 10) обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей и т. д.

Участие руководителей и всех работников организации в обучающих тренингах, направленных на формирование конфликтологической компетентности, позволяет осуществлять своевременную профилактику деструктивных конфликтных столкновений, формировать благоприятный морально-психологический климат, создавать эффективный кадровый резерв организации.

Таблица 4

**Программа мероприятий по совершенствованию  
конфликтологической компетентности руководителя и улучшению  
социально-психологического климата коллектива Магазина «Vefree»**

№	Мероприятие	Месяц
1	Выбор мебели для комнаты отдыха сотрудников администрации. Заказ мебели у поставщика.	Июль
2	Подготовка к проведению тренингов: закупка необходимых материалов; оформление презентации, раздаточного материала.	Июль

3	Обустройство комнаты отдыха, установка мебели. Предоставление возможности использовать комнату <del>отдыха по назначению</del>	Август
4	Систематизация полученных уведомлений об ознакомлении с кодексом, подшивка в личные дела.	Август
5	Оповещение участников тренингов о составах групп и времени проведения. Проведение тренинга для первой группы, включающей начальников отделов.	Сентябрь
6	Проведение тренинга для специалистов экономического и бухгалтерского отделов.	Сентябрь
7	Проведение тренинга для специалистов.	Октябрь
8	Оптимизация тренинга под другую категорию сотрудников - под категорию рабочих: оформление презентации, раздаточного материала; составление списка участников тренингов, формирование	Октябрь
9	Подведение итогов работы по совершенствованию социально-психологического климата.	Декабрь

Разработку и внедрение системы управления негативными психологическими явлениями трудовом коллективе предлагается проводить в три этапа:

Этап I. Подготовительный или организационный.

1. Издать приказ о разработке системы управления негативными психологическими явлениями в трудовом коллективе;
2. Сформировать руководящий и рабочий органы для реализации комплекса работ по формированию системы;
3. Пересмотреть кадровую Политику организации;
4. Подготовить и обучить специалистов, рабочих по вопросам управления негативными психологическими явлениями в трудовом коллективе;
5. Провести обследование и анализ системы управления предприятием, применяемых методов и функций управления;
6. Определить оптимальный состав специальных функций управления, способствующих устранению негативных психологических явлений;

7. Распределить обязанности, права и ответственность по функциям управления между подразделениями и должностными лицами;

8. Разработать документацию по системе управления негативными психологическими явлениями в трудовом коллективе;

9. Реорганизовать организационно-штатную структуру организации;

10. Разработать комплекс мотивационных мероприятий.

Этап II. Внедрение системы

11. Издать приказ о начале внедрения системы;

12. Организовать функционирование системы;

13. Организовать контроль за внедрением и соблюдением требований документов по системе;

14. Обеспечить выполнение плана мероприятий по устранению негативных психологических явлений в трудовом коллективе;

15. Организовать внутренний мониторинг системы.

Этап III. Функционирование системы и ее совершенствование

16. Организовать совершенствование работ, выполняемых на 2-м этапе;

17. Подготовить систему к сертификации;

18. Сертифицировать систему. Для осуществления управленческих воздействий на трудовой коллектив с целью устранения негативных психологических воздействий необходимо использовать социально-психологические методы управления персоналом, а не только административные и экономические.

Для повышения конфликтологической компетентности руководителя и улучшению социально-психологического климата коллектива Магазина «Vefree» предлагаем следующие рекомендации:

1. Проводить социально – психологические тренинги по укреплению доверия сотрудников друг к другу, а также и к руководителю коллектива

2. Упражнение на сплочение коллектива «Поиск сходства». Упражнение эффективно сплачивает коллектив, дает участникам внимательно присматриваться друг к другу и обнаруживать сходства.

3. Время от времени проводить анонимный опрос сотрудников. Чем больше положительных ответов на вопросы, тем лучше рабочая атмосфера.

Анализ полученных ответов позволит руководителю понять, что не так в коллективе, чем не довольны или довольны люди, все ли их устраивает в сложившихся коллективных взаимоотношениях. Ответы лучше принимать в напечатанном варианте, чтобы люди не боялись давать адекватные ответы, боясь последующих преследований.

При этом можно заметить, что на благоприятную атмосферу в коллективе накладывают свой отпечаток такие показатели, как температура, освещенность, расположение столов, за которыми сидят сотрудники, близость соседей - коллег и наличие или отсутствие личного пространства, есть ли где отдохнуть или расслабиться, есть ли место для обеда, и, разумеется, сложившиеся нормы взаимоотношений в коллективе. Сильно влияет форма обращения друг к другу, отсутствие или присутствие общих тем для разговоров. И конечно, самое важное значение имеет, насколько сотрудники ощущают свою значимость, единство, общую цель своей работы, насколько интересны и разнообразны получаемые ими задания, могут ли они развиваться, как лично, так и профессионально.

Ожидаемые результаты внедрения разработанных предложений

Система предложенных мероприятий станет одним из основных условий повышения производительности труда персонала и на всестороннее развитие личности муниципальных служащих.

Будет способствовать эмоциональному единству коллектива; формирование команды, командного духа; снижение затрат на адаптационные мероприятия, повышения эффективности адаптационных рычагов.

Совершенствование механизмов регулирования социально-психологического климата приведет к укреплению доверия к руководителю и улучшению взаимоотношений в коллективе.

Ожидаемое сокращение текучести кадров на 0,1%. Успешная реализация предложенных мероприятий по совершенствованию конфликтологической компетентности руководителя и улучшению социально-психологического климата коллектива Магазина «Vefree должна создать стабильные основы ограничения распространения и коррупции, рассчитанные на длительную перспективу.

На оборудование комнаты отдыха для сотрудников понадобится - 70000 Р.

На проведение тренингов (7) - 140000 Р.

На проведение корпоративных мероприятий (3) - 240000 Р.

Итого на обеспечение программы мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата: 450000 Р.

При регулировании конфликтов можно использовать стратегии с привлечением внешних посредников и стратегии без привлечения. Это важно для решения конфликтов, поскольку создается граница между действиями и бездействием сторон конфликтов в случае привлечения посредников или урегулирования конфликта самостоятельно, определяется направление направления ресурсов и их структуру, объем, идентифицируются лица, которые претендуют на распределение полученных результатов от урегулирования конфликта. Другим важным критерием разделения стратегий управления конфликтами является влияние на психологически-эмоциональную сферу или структурные изменения на предприятии.

Используя критерии разделения стратегий управления конфликтами, построена программа стратегий, которая состоит из четырех возможных альтернатив: структурных изменений, психоэмоционального влияния, структурного перераспределения, психоэмоционального перераспределения.

В возникновении конфликтов большое значение имеют такие их признаки как напряженность, эмоциональность, существование шумов и тому подобное. При этом руководители многих машиностроительных предприятий забывают, что первоочередными должны быть корпоративные

цели, а не их собственные амбиции, убеждения, ценности, позиции, проблемы и т.д., поскольку руководитель является наемным работником и, заключив соглашение с предприятием, обязан тем самым выполнять поставленные цели и задачи. Поэтому важно четко отвергать все то, что не касается проблемы и конфликта. При управлении конфликтом можно выбрать разнообразный стиль их решения. Выбор способа решения конфликта будет зависеть от позиции стороны конфликта относительно оппонента, которая может быть: нейтральная (конструктивная), активная (жесткая), дипломатическая (мягкая). Разнообразие способов в зависимости от факторов конфликтной ситуации позволит руководителям машиностроительного предприятия снизить уровень или предотвратить дисфункциональным последствиям действия управленческих конфликтов

Итак, формирование конфликтологической компетентности руководителя и улучшение социально-психологического климата коллектива Магазина «Vefree» – результат сложной и кропотливой работы руководства и всего коллектива.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, конфликтологическая компетентность или компетентность в решении конфликтов является важной составляющей формирования профессиональной компетентности будущих специалистов тех профессий, предусматривающих работу с людьми и постоянное общение в процессе профессиональной деятельности.

Недостаточно сформирована конфликтологическая компетентность - одна из весомых причин возникновения конфликтов в производственной сфере.

Поэтому очевидна необходимость формирования и дальнейшего развития и совершенствование конфликтологической компетентности у специалистов всех отраслей, особенно руководителей.

Формирование конфликтологической компетентности основывается на таких основных блоках: теоретические знания в области конфликтологии, психологии; владение технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта; формирование профессионального типа мышления, к которому принадлежит рефлексивность, методологичность, креативность, динамизм; владение технологиями стрессоустойчивости в конфликтах, отсутствие страха перед конфликтами; соблюдение профессиональной этики в конфликте; высокий уровень личной культуры.

Экспериментальное исследование уровня агрессивности и конфликтности руководителей в сфере обслуживания позволило выявить, что большинство - 60% относятся к среднему уровню конфликтности. Выявлены высокие оценки по показателям вспыльчивости, наступательности, неуступчивости, нетерпимости к мнению других. Позитивная агрессивность у руководителей выше, чем негативная, у 28% выявлен высокий уровень, у 22% выявлен низкий уровень характеристик позитивной агрессивности.



Согласно результатам проведенной в практической главе диагностики конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания, выявлено, что большинство оценивают свой уровень конфликтологической компетентности как средний (67%).

Выявленные данные позволили заключить о низком уровне сформированности конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания, в аспектах развития конкретных операционных навыков управления конфликтом, знания основ конструктивного взаимодействия. В частности в таких компонентах как эмоционально-волевой, информационно-деятельностный. Руководители не имеют достаточно знаний о причинах, логике развития, структуре конфликта, способах преодоления и стратегиях поведения в конфликте, барьерах в общении, не владеют основными технологиями в реализации того или иного варианта взаимодействия в производственном конфликте, не владеют навыками саморегуляции, не имеют развитой способности личности понимать свое собственное поведение и поведение оппонента в конфликте.

В рамках работы разработана и реализована программа повышения конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания. К основным формам работы относятся консультация семинар, тренинг, проект.

Профессиональная подготовка конфликтологической компетентности руководителей в сфере обслуживания включала в себя теоретические и практические аспекты повышения конфликтологической компетентности, а именно: конфликтологическое сопровождение адаптации новых сотрудников в профессиональной деятельности, конфликтологическое обеспечение проведения переговоров, конфликтологическое сопровождение разрешения внутрикорпоративных и межкурпоративных конфликтов, создание основ корпоративной культуры, создание и развитие конфликтологических консультаций в организации, создание информационного портала по разрешению социально-профессиональных конфликтов.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: ЮНИТИ, 2011. - 551с.
2. Бабосов, Е. М. Управление человеческими ресурсами / Е. М. Бабосов // Социальное управление / Е. М. Бабосов. – Минск, 2008. – 89с.
3. Багаева В.В. Стратегии поведения в конфликте // Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. №2 (20). - 125с.
4. Бодалев А.А. Личность и общение. Монография. М.: Академия, 2012. - 258с.
5. Боулдинг К. Теория конфликта. Монография. 3-е изд. СПб.: Питер, 2013. - 336с.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. Учебное пособие. - 2-е изд. СПб.: Питер, 2012. - 544с.
7. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы / Р. Дарендорф; пер. с нем. Л.Ю. Пантиной, ред. пер. М.Н. Грецкого. М.: Росспэн, 2012. - 289с.
8. Замедлина Е.А. Конфликтология. Е.А. Замедлина. М.: РИОР, ИНФРА, 2013. - 140с.
9. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект-Пресс, 2011. - 316с.
10. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вест. Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика. 2012. № 3(23). – 85.
11. Козлов С. А. Конфликт в организациях. Научный вестник МГТУ ГА – М.: 2007. – 147с.
12. Козырев Г.И. Основы конфликтологии. Учебник/ Г.И. Козырев. М. Форум, 2014. - 335с.

13. Козер Л. Конфликтный функционализм. Монография. Под общей редакцией Л.Г. Ионина. СПб.: Питер, 2014. - 236с.
14. Кручинин В.А. Развитие конфликтологической культуры личности студента: монография / В.А. Кручинин, О.В. Шурыгина. Нижегород. архит.строит.ун-т. Н. Новгород: ННГАСУ, 2013. - 128с.
15. Кузина А.А. Воспитание конфликтологической компетентности молодых супругов: дис. ... канд. психол. наук. М., 2007. - 225 с.
16. Лобанова Н.Е. Коммуникативное поведение как средство совершенствования конфликтологической культуры личности // Сборник конференций НИЦ Социосфера. 2012. №43. С.77
17. Леонов Н.И., Хрестоматия по конфликтологии. СПб.: Питер, 2010. - 362с.
18. Марголина Т.И. Конфликтность как метаиндивидуальная характеристика учителя: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Пермь, 1996. - 24с.
19. Самсонова Н.В. Конфликтологическая культура специалиста и технология ее формирования в системе вузовского образования: автореф. Дис. д-ра пед. наук: 13.00.01. Калининград, 2013. - 42с.
20. Слепцова Ю.А. Причины возникновения конфликтов / Ю.А. Слепцова // Инновационная наука. 2015. №6. 23-24с.
21. Сорокина Е.Г., Вдовина М. В. Конфликтология в социальной работе. М.: Академия, 2013. - 284с.
22. Степанов Е.И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. М.: Инфра-М, 2012. - 178с.
23. Хачатурова М.Р. Личностные предикторы совладающего поведения в ситуации межличностного конфликта: дис. канд. псих. наук: 19.00.01: М., 2012. 109-111с.

24. Щербакова О.И. Развитие конфликтологической культуры личности специалиста в образовательной среде контекстного типа // Проблемы современного образования. 2014. № 2. 30-35с.