

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ
КАФЕДРА ВОЗРАСТНОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

**КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ
СПЕЦИАЛИСТОВ КАК УСЛОВИЕ ОПТИМИЗАЦИИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки
37.04.01 Психология
(магистерская программа Психология управления)
заочной формы обучения, группы 02061662
Поперечной Алёны Игоревны

Научный руководитель:
канд. психол.наук, доцент
Панич О.Е.

Рецензент: психолог в
социальной сфере
МБУ «КЦСОН»
Белгородской области
Харыбина О.И.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1. Конфликтологическая компетентность, её компоненты и функции.....	8
1.2. Понятие, структура, виды и функции организационной культуры предприятия.....	16
1.3. Изучение конфликтологической компетентности в контексте организационной культуры предприятия.....	27
ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ КАК УСЛОВИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	32
2.1. Организация и методы исследования.....	32
2.2. Анализ и интерпретация результатов эмпирического исследования..	36
2.3. Практические рекомендации и программа по развитию конфликтологической компетентности для работников предприятия.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74
Приложение 1. Диагностический комплекс методик в порядке их предъявления.....	74
Приложение 2. Сводные таблицы первичных данных.....	90
Приложение 3. Программа по развитию конфликтологической компетентности для работников предприятия.....	105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы исследования. В настоящее время проблема конфликтологической компетентности личности изучается достаточно активно. Как западными, так и отечественными исследователями подтверждено, что конфликтные ситуации являются неотъемлемой частью повседневной общественной жизни, а любое общество по своей сути представляет непрерывный процесс возникновения и разрешения различного рода противоборства личности и социальных групп. Наряду с этим признается необходимость анализа возникающих противоречий и управления ими, так как при отсутствии воздействия на конфликты они могут обернуться катастрофой, несущей участвующим сторонам необратимые потери, а иногда и полное уничтожение. Одними из наиболее часто встречающихся конфликтами являются конфликты в профессиональной сфере, оказывающие огромное влияние не только на внутреннее взаимодействие участников конфликта, но и на эффективность работы предприятия в целом. В современной обстановке активной конкуренции между различными компаниями, работающими в одной сфере, большим преимуществом для компании будет наличие сплоченного постоянного коллектива, объединенного общей целью, ценностями и идеями. В связи с этим, на сегодняшний день наблюдается значительное усиление внимания к вопросам организационной культуры, причем не только со стороны ученых, но и со стороны руководства компаний, заинтересованных в наличии сильной организационной культуры, обеспечивающей наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников.

Анализ научного знания показал, что проблемой конфликтологической компетентности занимались многие отечественные и западные исследователи (Л.Г. Петровская, Б.И. Хасан, Н.Б.Москвина, В.Г. Зазыкин, Е.Н. Богданов и др.). Так же большое количество исследователей посвятило свои работы

изучению организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн, Э.Шейн, М.Х Мескон и др.). Но исследователей, посвятивших свои работы изучению конфликтологической компетентности в контексте организационной культуры предприятия достаточно мало.

В работе рассматривается и структурируется большой объем теоретической информации, что дает возможность для дальнейшего изучения данной проблематики. А также она включает в себя результаты исследования с последующей корректирующей программой, которые несут не только теоретическую, но и практическую значимость как для исследователей, так и непосредственно для руководителей компаний, стремящихся поднять производительность путем усиления организационной культуры предприятия.

Проблема исследования: является ли конфликтологическая компетентность специалистов условием оптимизации организационной культуры предприятия?

Цель исследования - изучить, является ли конфликтологическая компетентность специалистов условием оптимизации организационной культуры предприятия, и разработать программу, направленную на развитие конфликтологической компетентности личности.

Объект исследования: организационная культура предприятия.

Предмет исследования: конфликтологическая компетентность специалистов как условие оптимизации организационной культуры предприятия.

Гипотеза исследования: психологическим условием оптимизации организационной культуры предприятия выступает развитие конфликтологической компетентности персонала, а именно: высокий уровень конфликтологической компетентности связан с гармонией образа реальной и предпочитаемой организационной культуры; в свою очередь

низкий уровень развития компонентов конфликтологической компетентности связан с дисгармоничным восприятием организационной культуры специалистами разных профессий.

Задачи исследования:

1. Провести теоретическое изучение проблемы конфликтологической компетентности как условия оптимизации организационной культуры.
2. Исследовать составные компоненты конфликтологической компетентности личности.
3. Изучить наличие особенностей конфликтологической компетентности у разных специалистов предприятия.
4. Исследовать типы и особенности организационной культуры предприятия.
5. Проанализировать наличие и степень влияния конфликтологической компетентности специалистов предприятия на его организационную культуру.
6. Разработать психологическую коррекционную программу, направленную на повышение уровня конфликтологической компетентности.

Теоретико-методологической основой исследования является модель конфликтологической компетентности Л.А. Петровской, модель организационной культуры предприятия К.Камерона и Р. Куинна, положения Б.И. Хасана о функциональной роли конфликта в организационной культуре предприятия.

Методы исследования: выбор методов и конкретных методик исследования для получения необходимой информации осуществлялся в соответствии с целями и задачами работы. В исследовании использовались следующие методы:

- 1.Организационные (сравнительный);
- 2.Эмпирические (психодиагностика);

3. Методы обработки данных: методы количественного и качественного анализа (t – критерий Стьюдента, коэффициент корреляции Пирсона, непараметрический U -критерий Манна-Уитни).

Методики исследования:

1. Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации;
2. Методика диагностики уровня эмпатических способностей В.В. Бойко;
3. Многофакторный личностный опросник FPI (модифицированная форма В);
4. Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона ОСАИ).

Выборка и база исследования: респондентами выступили 68 человек, из них 30 – менеджеры, 38 – работники цехового производства типографии ООО «Константа».

Положения, выносимые на защиту:

1. Конфликтологическая компетентность сотрудников является одним из условий гармонизации организационной культуры предприятия: высокий уровень развития у них таких компонентов компетентности, как эмоциональная саморегуляция, эмпатия, умение избирать оптимальную стратегию поведения в конфликте, позволяют стабилизировать организационную культуру.

2. Существует рассогласование между реальным типом организационной культуры предприятия и её желаемым типом у его сотрудников: сотрудники предприятия избирают в качестве предпочитаемого клановый тип организационной культуры. В реальности же у менеджеров преобладают черты рыночного типа организационной культуры, у работников цеха – черты иерархического типа культуры организации.

3. Разработанная коррекционная программа, направленная на повышение уровня компонентов конфликтологической компетентности работников предприятия, может способствовать оптимизации организационной культуры предприятия.

Теоретическая значимость работы заключается в получении новых данных об особенностях конфликтологической компетентности специалистов предприятия как условия его организационной культуры.

Практическая значимость исследования. Результаты, полученные в исследовании, могут быть использованы в психологической практике при индивидуальном консультировании руководителей, менеджеров по набору персонала, сотрудников, а также при проведении тренинговых занятий в организации, направленных на оптимизацию организационной культуры предприятия, сплочения коллектива, увеличения эффективности производительности и гармонизации микроклимата в компании.

Апробация результатов: результаты теоретического и эмпирического исследования были рассмотрены на заседании кафедры возрастной и социальной психологии.

Структура исследования: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников (66) и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, составляет 73 страницы.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМЫ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Конфликтологическая компетентность, её компоненты и функции

Конфликты в истории существования человека появились вместе с первыми человеческими сообществами, представляя собой повседневные явления, и долгое время, не вызывая интереса для научного исследования. Но, с развитием человечества изменялись условия жизни, видоизменялись и сами конфликты. И, как следствие, само отношение к конфликтам у общества также не оставалось статичным.

Первые отечественные исследования, посвященные вопросу конфликта, стали появляться в начале 20-х годов. Эти работы положили начало попыткам выделения проблемы конфликта как самостоятельной проблемы, в темах публикаций выделялось само понятие «конфликт» и его производные.

Первая работа в данной области изучения была издана в 1924 году. Ее авторами стали П.О. Гриффин и М.И.Могилевский [16]. Работа носила в большей степени социологический характер и была посвящена трудовым конфликтам.

Среди отечественных ученых значительное внимание исследованию конфликта уделяют Е.М. Бабосов, Н.Ф. Вишнякова, В.П. Шейнов, А.Я. Анцупов, С.Л. Шипилов, А.Г. Здравомыслов. В зарубежной науке также основной вклад в становление конфликтологических знаний внесли психологи, социологи и политологи. На рубеже 50-х - 60-х годов начинают появляться исследования, в которых научный интерес психологов обращен непосредственно к феномену конфликта. Среди зарубежных исследователей

конфликта можно выделить следующих: З. Фрейд, А. Адлер, Э. Фромм, К. Хорни, Г. Салливен, Я. Морено, Н. Ммиллер и др.

Само понятие конфликта многогранно и неоднозначно. Это очень непростой феномен, которому трудно дать односложное, полное и исчерпывающее определение.

Автор одной из основополагающих работ по проблемам социологии конфликта, А. Г. Здравомыслов, определяет конфликт, как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе. «Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями» [24, с. 43].

А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов [4] раскрывают понятие конфликта следующим образом: конфликт – это «наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности» [4, с. 9].

Один из крупнейших отечественных исследователей конфликта, Б. И. Хасан [59], раскрывает содержание конфликта следующим образом: «Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем, и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, т. е. воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях в их столкновении. Только через столкновение действий, буквальное или мыслимое, противоречие себя и являет» [59, с. 14].

С. В. Соколов [52] определяет конфликт, как сторону общественного противоречия, характеризующую борьбу противоположностей субъективных феноменов, личностей, социальных субъектов, народов.

Известный западный исследователь социального конфликта, Р. Дарендорф [15], понимает конфликт, как «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные или субъективные противоположности» [15, с. 18].

Анализ приведенных определений демонстрирует, что при всей схожести и близости характеристик, выделяемых в качестве компонентов или признаков конфликта, ни одно из определений не может быть принято в качестве универсального либо в силу ограниченности охватываемых им явлений лишь частью конфликтной феноменологии, либо из-за многозначности используемых формулировок.

В процессе изучения проблемы конфликта, исследователями была выявлена большая значимость не только понимания самого понятия и причин возникновения конфликта, но и умение человека правильно интерпретировать его, вести себя в ходе его развития и оптимально выходить из конфликта. Отсюда одним из основополагающих можно выделить понятие конфликтологической компетентности.

На сегодняшний день понятие «конфликтологическая компетентность» занимает одно из стержневых мест в философской, социологической и психологической науках. Тем не менее, несмотря на наличие в психологической науке ряда исследований социальных конфликтов (Л. А. Петровская, А. В. Карпов, С. М. Емельянов, В. В. Новиков, А. И. Пригожин, Т. И. Привалихина и др.), посвященных изучению данного понятия, конфликтологическая компетентность изучена всё же в недостаточной степени. Изучая понятие конфликтологической компетентности, значительная часть исследователей сходится во мнении, что она является составной частью коммуникативной компетентности.

Отечественный исследователь, Б.И. Хасан [60] описывает конфликтологическую компетентность, как одну из основных характеристик личности, проявляющейся в показателях уровня развития осведомленности о разнообразии возможных стратегии поведения в конфликте и умении использовать эти стратегии в каждой конкретной ситуации. По его словам, практически каждому человеку свойственна некоторая конфликтологическая компетентность.

Согласно теории А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова [3], в конфликтологическую компетентность входят следующие составляющие: понимание природы возникновения конфронтаций, противоречий и конфликтов между людьми; способность проявления неконфликтного общения в трудных ситуациях; конструктивное восприятие конфликтов в организации; способность оценивать и интерпретировать возникающие проблемные ситуации; умение управлять конфликтными явлениями; способность обнаружить и развить конструктивные начала возникающих конфликтов; овладение способами конструктивного регулирования противоречий и конфликтов; способность предугадывать возможные последствия конфликтов; умение ликвидации негативных последствий конфликтов.

Л.А. Петровская [43] предлагает рассматривать конфликтологическую компетентность через призму гуманистического подхода. Согласно ему, конфликтологическую компетентность можно связать с таким завершением конфликта, которое сопровождается самореализацией и личностным развитием его участников. По Л. А. Петровской, конфликтологическая компетентность – это, в первую очередь, освоение позиций партнерства, сотрудничества на фоне владения также и другими поведенческими стратегиями. В целом конфликтологическая компетентность обычно связана не с предпочтением какой-либо одной позиции в качестве наилучшей, а с адекватным приобщением человека к их спектру. По мнению автора, в конфликтологической компетентности можно выделить несколько уровней:

уровень ценностей личности, уровень ее мотивов, установок и уровень умений.

С.М. Емельянов [21] понимает конфликтологическую компетентность, как совокупность знаний, умений и навыков специалиста в области социального управления в сфере конфликтологии, представляющую собой важнейшую часть его профессиональной подготовки. Конфликтологическая компетентность отражает умение человека конструктивно управлять конфликтами.

М.М. Кашапов [29] говорит о том, что конфликтологическая компетентность является способностью человека оптимальным способом справляться с возникающими противоречиями, умением конструктивно разрешать конфликты и противостоять их деструктивному влиянию. По его мнению, конфликтологическая компетентность представляет собой составную часть конфликтоустойчивости, которая, в свою очередь, понимается исследователем, как позитивная сопротивляемость деструктивным конфликтным ситуациям, и включает в себя способность преобразовывать деструктивное начало конфликтной ситуации в конструктивное, способность интерпретировать конкретную ситуацию взаимодействия, беспристрастно оценивать себя, свои возможности и поведение, и поведение партнёра, а так же предупреждать зарождение деструктивных конфликтных ситуаций. Такое проявление психологической устойчивости интерпретируется автором как умение личности адекватно решать проблемы социального взаимодействия и способность преобразовывать деструктивные конфликты в конструктивные.

Рассматривая структуру конфликтологической компетентности, М.М. Кашапов [29] выделяет в ней следующие компоненты: операциональный (деятельностный) – те способы и методы, которые избирает человек для выхода из конфликта, и личностный (надситуативный), выявляющий умение личности выходить за пределы конфликтной ситуации, расширяя границы её восприятия.

Исследование различных подходов к рассмотрению структуры конфликтологической компетентности личности позволяет расширить представления о многогранности этого понятия.

Согласно Л.А. Петровской [42], базовыми компонентами конфликтологической компетентности, являются:

Уровень эмоциональной саморегуляции личности. То, как оппоненты воспримут конфликт, как отнесутся к нему, как у них развита способность владеть собой и своими эмоциями, нередко оказывается решающим для его разрешения. Таким образом, адекватная ориентация в собственном психологическом потенциале является первичной и базовой образующей компетентности в общении, в том числе конфликтном.

Рефлексивно-эмпатийная позиция участников конфликта. Существенная характеристика конфликтной компетентности – субъектная позиция участника, предполагающая видение, более или менее адекватное, того, какие цели преследует оппонент, какую позицию он избирает, каковы варианты возможных последствий выхода из конфликта при том или ином поведении его участников и т.д. Таким образом, субъектная позиция в конфликте как показатель компетентности – это, в первую очередь, рефлексивная культура, предполагающая, что человек способен стать своеобразным посредником самому себе в конфликте. Происходит некое «раздвоение» участника: с одной стороны, он напрямую вовлечен в конфликт, а с другой – он же отслеживает себя (в определенной степени естественно) в конфликте, таким образом участвуя в нем опосредованно. Рефлексивная культура в конфликте охватывает наряду с готовностью и умением обратиться к исследованию собственного психологического потенциала также и умение реконструировать компоненты психологического облика своих партнеров и конфликтных ситуаций. Именно рефлексивно-эмпатийная позиция обеспечивает децентрацию в отношениях, позволяя смотреть на ситуации конфликта не только со своей стороны, но и с точки зрения оппонента.

Сотрудничество как наиболее конструктивная стратегия поведения в конфликтной ситуации. Основным гуманистический критерий конфликтной компетентности – это такое завершение конфликта, такой выход из него, который сопровождается личностным развитием участников, их самореализацией, наиболее оптимальной при этом является стратегия сотрудничества при выходе из конфликта [42].

По мнению Б.И. Хасана и П.А. Сергоманова [61], компонентами конфликтологической компетентности являются: умение пользоваться способами разрешения разнотипных противоречий, готовность преодолевать затруднения, умение воспринимать противоречие, лежащее в основе конфликта. Авторы выделяют два уровня конфликтологической компетентности.

Первый уровень характеризуется умением личности распознавать причины и признаки возникшего конфликта и способностью контролировать конфликт и конструктивно разрешать его наиболее оптимальными способами.

Второй уровень представляет собой способность личности самостоятельно проектировать необходимые для достижения результатов развития конфликты, конструировать их непосредственно в процессе взаимодействия, умение организовать продуктивно ориентированные конфликтное поведение участников ситуации.

Таким образом, П.А. Сергоманов и Б.И. Хасан в своей теории исследуют структуру конфликтологической компетентности с точки зрения операционального аспекта, то есть изучения тех умений и навыков, которыми владеет личность для оптимального разрешения конфликтных ситуаций.

О.В.Пашкова [39] предложила модель конфликтологической компетентности, включающую в себя три блока:

Базовый компонент конфликтологической компетентности — личностные качества (адекватный уровень самооценки, высокий уровень самоконтроля, креативность);

Когнитивный компонент — наличие знаний о способах конструктивного разрешения конфликта и его профилактики;

Поведенческий компонент — предпочтение оптимальной стратегии поведения в конфликтной ситуации [39].

Е.В. Рыбина [48] выделяет четыре структурные характеристики конфликтологической компетентности: креативность (как показатель творческой одаренности, расположенности к творчеству, представляющий относительно устойчивую характеристику личности и помогающий обнаружить новые, нестандартные подходы к выходу из конфликтов), рефлексию (как умение человека воспринимать конфликт не только со своей стороны, но и с точки зрения партнера), сензитивность (как умение сопереживать другому человеку, способность чувствовать людей и обстановку, способность воспринимать свои ощущения, сопоставлять их с происходящим и применять эти знания оптимальным способом) и коммуникативную культуру.

Функциональная составляющая конфликтологической компетентности личности способствует обеспечению эффективной реализации межличностного взаимодействия, характеризуется выработкой и принятием конструктивного решения в ситуации конфликта. Конфликтологическая компетентность, как полифункциональное образование, реализует не одну, а ряд функций, проявляющихся в межличностном взаимодействии.

Функции конфликтологической компетентности: превентивная, прогностическая, конструктивная, рефлексивная, коррекционная [19].

Превентивная функция - осуществление профилактических мер в межличностном взаимодействии с целью предупреждения возникновения конфликтных ситуаций.

Прогностическая функция представляет собой способность личности прогнозировать развитие конфликта, спланировать собственные действия.

Конструктивная функция заключается в протекании процесса выбора и принятия личностью оптимального решения в ситуации конфликта.

Рефлексивная функция включает в себя готовность личности обращаться к исследованию собственного психологического потенциала, способность реконструировать компоненты психологического облика своих партнеров и конфликтных ситуаций.

Коррекционная функция - возможность личности вносить конструктивные изменения в свое поведение в конфликте [19].

Обозначенные функции соотносятся со структурой конфликтологической компетентности. Прогностическая функция является реализацией когнитивного компонента данной компетентности. Конструктивная функция связана с мотивационным компонентом конфликтологической компетентности. Рефлексивная и коррекционная функции обусловлены регулятивным компонентом конфликтологической компетентности. Превентивная функция является универсальной, так как её реализация обусловлена механизмом психологического соответствия, то есть интегративным характером функционирования всех трех компонентов конфликтологической компетентности.

Следовательно, выделенные функции конфликтологической компетентности личности в контексте межличностного взаимодействия представляют собой некие функции анализа конфликтных ситуаций и оптимизации коммуникативной деятельности личности.

1.2. Понятие, структура, виды и функции организационной культуры предприятия

На эффективность деятельности организации в значительной степени оказывают влияние такие факторы, как производственные масштабы,

технологии, работники и их квалификация, потенциал развития предприятия. Одновременно с ними к наиболее существенным относится организационная культура предприятия, выступающая в качестве условной системы, включающей в себя сочетание правил и стандартов, определяющих взаимодействие и согласованность членов коллектива, управленческого звена, структурных подразделений и ключевых факторов развития предприятия. Приобретая личный неповторимый опыт, работники создают, аккумулируют и изменяют собственные смысловые системы, отражающие их отношения к различным явлениям – мотивационной политике, миссии организации, производительности, планированию, качеству труда и т. д.

Известно, что каждая организация отличается своей атмосферой, степенью активности, методами выполнения работы, индивидуальным целям – и каждый из этих факторов зависит от истории становления организации, ее традиций, ее нынешнего положения, развития и т.д. Успех предприятия будет обуславливаться не только умениями работников и прорывом в области техники и технологии, но в существенной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Первые упоминания об организационной культуре встречаются в работах середины прошлого века. Тем не менее, всерьёз природу и содержание организационной культуры ученые начали исследовать к концу 70-х годов XX века. Первым среди них был Томас Дж. Питерс, который впоследствии совместно с Робертом Уотерманом в 1982 году продемонстрировал преимущества корпораций с мощной идеологией, базирующейся на широких ценностных установках — это их исследование дало первый ощутимый толчок в исследовании организационной культуры. Пожалуй, наиболее значимым исследованием для демонстрации того, что организационной культуре при управлении предприятием нужно уделять надлежащее внимание, послужила работа Джона Коттера и Джэймса Хескета

в 1992 году, в которой они доказали явное наличие связи между организационной культурой и прибыльностью предприятия [54].

Не существует единого определения организационной культуры, разные исследователи дают различные трактовки:

Г. Морган: «культура организации как один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло» [46, с. 24].

Д.Ньюстром и К.Дэвис: «набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации» [13, с.62].

Эдгар Шейн: «организационная культура как совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, — которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [64, с.23].

Г. Хофстеде: «организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет» [63, с.31].

Т.Ю. Базаров: «организационная культура — это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» [40, с.42].

К. Шольц: «организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения» [46, с.34].

У.Оучи: «организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» [46, с.21].

О.С. Виханский и А.И. Наумов: «...это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения» [12, с.44].

Очевидно, что приведённые выше определения имеют некоторые различия и особенности. Тем не менее, можно выделить некоторые общие положения для этого понятия:

Основные элементы организационной культуры: традиции, нормы, ценности, убеждения, ритуалы и т.д., принятые в предприятии;

Положения организационной культуры принимаются всеми членами организации;

Организационная культура задаёт идеальную модель поведения;

Организационная культура задаёт общие принципы взаимодействия внутри организации;

Организационная культура направляет реализацию бизнес-процессов в предприятии.

Очень значимым является утверждение Э. Шейна о том, что каждое убеждение становится частью организационной культуры только после того, как оно прошло «проверку боем», то есть, оно приживётся и будет принято всеми членами организации только тогда, когда это убеждение зародилось и

закрепилось в компании в процессе решения важных организационных проблем [64].

Целью организационной культуры является помощь сотрудникам более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. В случае, когда работник находится в неприемлемой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры компании ценностям установкам сотрудника, его деятельность активизируется, следовательно, увеличивается эффективность.

Существуют следующие базовые признаки организационной культуры предприятия [31].:

Всеобщность организационной культуры. Организационная культура охватывает все виды деятельности в организации, пронизывая всю структуру её структуры. С одной стороны, она является формой, в которую облачаются хозяйственные акты (например, она определяет процедуру набора персонала, порядок разработки миссии, стратегических проблем и т.д.), с другой – она и есть сама суть, устанавливающая содержание этих хозяйственных актов. Организационная культура создаёт микроклимат компании.

Неформальность организационной культуры. Официальные распоряжения, установленные в приказном порядке, не обуславливают действие организационной культуры. Причиной того, что результаты организационной культуры невозможно оценить и измерить, является её неформальность.

Устойчивость организационной культуры. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью правил и норм, принятых в обществе. Ее укрепление требует значительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает свойства традиций и сохраняет стабильность на протяжении нескольких поколений работающих в организации.

Организационная культура включает [26]:

Индивидуальную автономию – степень независимости, ответственности, и возможностей выражения инициативы в компании;

Структуру – взаимодействие органов и лиц, функционирующих правил, прямого руководства и контроля;

Направление – степень формирования целей и перспектив деятельности предприятия;

Интеграцию – степень, до которой части (субъекты) в рамках организации пользуются поддержкой в интересах осуществления скоординированной деятельности;

Управленческое обеспечение – степень, относительно которой менеджеры обеспечивают отчетливые коммуникационные связи, поддержку и помощь своим подчиненным;

Поддержку – степень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным;

Стимулирование – уровень зависимости вознаграждения от результатов производительности;

Идентифицированность – уровень отождествления сотрудников с организацией в целом;

Управление конфликтами – уровень разрешаемости конфликтных ситуаций;

Управление рисками – уровень, до которого сотрудникам поощряются в инновациях и принятии на себя риска.

Эти характеристики включают как структурные, так и поведенческие измерения. Любое предприятие может быть подвергнуто анализу и подробно описано на основе перечисленных выше параметров и свойств.

Организационная культура несёт за собой значительные функции как внутри предприятия, так и за его границами.

Организационной культуре внутри предприятия свойственны следующие функции [22]:

Охранная функция. Характерная система ценностей, правил и норм, принятых предприятием, являющихся преградой для проникновения нежелательных тенденций и негативных ценностей из внешней среды.

Интегрирующая функция. Общая система ценностей, позволяющая любому работнику почувствовать себя частью единого целого и определить свою роль в коллективе и ответственность. Выработывает чувство единства, помогает сплачивать предприятие. Создает неповторимый имидж организации.

Регулирующая функция. Организационная культура позволяет формировать и контролировать поведение работников предприятия. С помощью правил, норм, стандартов, включая негласные правила, организационная структура определяет поведение людей в рабочем процессе.

Замещающая функция. Сильная организационная культура позволяет предприятию замещать формальные механизмы и отношения неформальными, экономя тем самым на издержках управления.

Адаптивная функция. Организационная культура помогает новым работникам безболезненно войти в социальную и производственную системы предприятия и в функционирующую систему отношений. Увеличивает преданность организации.

Образовательная и развивающая функции. Высокий уровень организационной культуры положительно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, таким образом улучшая "человеческий капитал" и систему социальной стабильности.

Функция управления качеством. Качество организационной культуры определяет качество производительности, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции [22].

Большая часть функций организационной культуры значимы как для организации, так и для ее сотрудников. Они гармонизируют отношения как внутри организации, так и с внешней средой. Но не стоит забывать, что организационная культура не бывает слишком крепкой и стабильной.

Предприятие, имеющее сильную организационную культуру, склонно пренебрегать сигналами из внешней среды. С изменением условий внешней среды, внутренних запросов, предприятию необходимо постоянно вырабатывать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, применять новые стратегии. Слишком консервативная организационная культура грозит привести к стратегическим ошибкам: установленные раз и навсегда ценности задерживают целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не препятствовать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. Главная цель организационной культуры - гармоничное развитие предприятия.

Изучая структуру организационной культуры, Е. Шейн [64] определил три её уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Ознакомление с организационной культурой берет начало с поверхностного уровня, который включает такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, предоставляемые предприятием, применяемая технология, строение производственных помещений и офисов, видимое поведение сотрудников, формальное языковое общение, и т.д. На этом уровне явления и предметы просто обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и истолковать в терминах организационной культуры.

Когда происходит попытка изучить организационную культуру глубже, затрагивается ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучаются ценности и верования, принятые сотрудниками предприятия, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают практически непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень охватывает базовые предположения, которые тяжело осознать даже самим работникам компании без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на

веру скрытых предположений, формирующих поведение людей в организации, Шейн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Существует несколько наиболее распространенных типологий организационной культуры. Одна из них - типология управленческих культур С. Хонди. Каждому из типов он присвоил имя соответствующего олимпийского бога [13]:

Культура власти, или Зевса. Это авторитарная культура. Ее важнейший момент – личная власть, источником которой является обладание ресурсами. Предприятия, принимающие такую культуру, отличаются жесткой структурой, высокой степенью централизации управления, многочисленными правилами и процедурами. Их руководители авторитарны, сдерживают инициативу работников, осуществляют жесткий контроль над всем. Успех предопределяется квалификацией руководителя и своевременностью обнаружения проблем. Всё это позволяет быстро принимать и исполнять решения в условиях острой конкуренции. Такая культура характерна для молодых коммерческих структур.

Ролевая культура, или культура Аполлона. Это бюрократическая культура, базирующаяся на системе правил и инструкций, с характерной четкой специализацией, распределением ролей, прав, обязанностей, ответственности, специализацией работников, то есть, всем тем, от чего зависит административный успех. Она негибка, противится инновациям, препятствует изменениям. Источником власти в этом случае является должность, а не индивидуальные качества руководителя. Данная организационная культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины. Данная культура приспособлена к управлению в экстремальных условиях и всё время меняющихся ситуациях, поэтому основное внимание здесь сосредоточено на скорости решения проблем. Она основывается на сотрудничестве, коллективному созданию

идей, коллективных ценностях. Власть строится на компетентности, профессионализме и обладании информацией. Данной культуре свойственно скрещивание в одной команде исполнителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания. Это – переходный тип управленческой культуры, способен перерасти в один из предыдущих. Он свойственен проектным или венчурным организациям.

Культура личности, или Диониса. Данная культура связана с эмоциональным началом, базируется на творческих ценностях и сплачивает людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия, отчего задачей власти является координация. Предприятия такого типа часто формируются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто такой тип культуры можно обнаружить внутри большой организации, когда часть группы специалистов имеет сильную потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений (например, программисты, исследователи) [13].

Типы организационной культуры по модели К.Камерон и Р. Куинна [26]:

Клановая культура. Очень дружественное место работы, в котором у работников есть много общего. Компания похожа на большую семью, её руководитель воспринимается как наставник или родитель. Предприятие держится вместе благодаря сплоченности, преданности и традициям. Высока обязательность и исполнительность компании. Она акцентирует внимание на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение большой степени сплоченности коллектива и моральному микроклимату. Успех определяется в терминах доброго чувства к клиентам и заботы о людях. Предприятие поощряет совместную командную работу, участие людей в рабочем процессе и согласие.

Иерархическая культура. Строго формализованное и структурированное место работы. Тем, чем занимаются работники,

управляют процедуры. Руководители гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Особенно значимо поддержание плавного хода компании. Предприятие объединяют Формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы предприятия состоят в обеспечении стабильности и показателей рентабельного выполнения операций. Успех определяется надежностью поставок, выполнения поставленных планов и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной стабильности.

Адхократическая культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы, в котором сотрудники готовы идти на риск. Руководители считаются новаторами, способными к риску. Сотрудников связывает склонность к экспериментированию и изобретательству. Обязательна необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе предприятие акцентирует внимание на росте и приобретении новых ресурсов. Успех подразумевает производство/предоставление уникальных и новых товаров или услуг, лидерство в этом плане на рынке. Компания поощряет личную инициативу и свободу сотрудников.

Рыночная культура. Предприятие, ориентированное на результаты, основной целью которого является выполнение определенной задачи. Работники целеустремленные, соперничающие между собой. Руководители отличаются твёрдостью и суровостью как с подчиненными, так и с конкурентами, они непреклонны и требовательны. Предприятие объединяет стремление быть впереди конкурентов. Общая забота - репутация и успех. Фокус перспективной стратегии направлен на конкурентные действия, решение текущих задач и достижение поставленных целей. Успех основывается на внедрении на рынки и увеличении рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность [26].

Достоинством данной типологии является ее органическая связь с основными задачами организационной культуры – внутренней интеграции и внешней адаптации, соотнесенность каждого типа культуры с такими важными аспектами управления как миссия, стратегия, фокус внимания и приоритеты менеджмента, критерии эффективности, способы повышения качества, роль руководителя и стиль руководства, роль менеджера по персоналу, критерии подбора и мотивация работников и т.д.

Обычно, компаний, где в чистом виде можно было бы обнаружить какой-либо из данных типов организационной культуры, встречаются достаточно редко. Чаще всего можно говорить о том, что в реальной обстановке все четыре типа тесно переплетены друг с другом, и лишь какой-то из типов преобладает.

1.3. Изучение конфликтологической компетентности в контексте организационной культуры

В рамках организационной культуры конфликт изучается как процесс выявления противоречий и конфронтаций, соответственно, он представляет собой форму жизненной динамики организации. Образно говоря, конфликт «питается энергией жизни». В ядре становления и развития предприятия лежит конфликтный потенциал (объективный или субъективный), оттого конфликт является необходимой частью организационной культуры и существования предприятия. Каждой развивающейся и конкурентоспособной компании свойственно функциональное присутствие в ней конфликта, поскольку в ней организационная культура и конфликт существуют в симбиозе, и развитие одного без участия другого невозможно. В таком контексте конфликту не следует разрешаться всецело, так как он может рассматриваться в роли функции организационной культуры, основная

задача которой – сохранение гармонии и целостности организации в критические периоды и в ситуациях, когда высок риск её нарушения. В этом плане, проверка сил, способных реализовать нововведение в организации, важнее, чем разрешение конфликта на начальном этапе внедрения. Полезную информацию можно вычлениить только при возникновении конфликтной ситуации, так как остальные инструменты могут быть неподходящими для проверки сил в организации. Конфликт в организационной культуре несет за собой не только разрушительные функции и разобщение коллектива, но также и является средством поддержания баланса сил в компании. Конфликт содействует созданию наиболее благоприятной среды для внедрения нововведений.

Существует три главных способа, позволяющие конфликту связывать различные группы в предприятии [8]:

Конфликт формирует и изменяет общие нормы для всех сотрудников, которые необходимы для регулирования взаимоотношений и внедрения нововведений;

В конфликте управленцы могут столкнуться с проблемами, для разрешения которых необходимы новые элементы организационной структуры или новые рабочие места, которые могут занять сотрудники, готовые решать вновь поставленные задачи;

Конфликт даёт возможность оценки проявивших себя новых сил в предприятии и таким образом представляет собой балансирующий механизм, способствующий сплочению коллектива, в котором конкуренция является нормой организационной культуры.

Таким образом, конфликт в организационной культуре выполняет функции интеграции, активизации связей, сигнальную, инновационную, информационную и трансформационную. С точки зрения функционально-позитивной функции, конфликты способствуют обнаружению противоречий и проблем в предприятии в процессе его развития, поддержанию баланса интересов и сил. Деструктивная функция (дисфункция) конфликта -

эскалация, обострение конфронтации, усиление интенсивности действий и увеличение пространства конфликта и количества участников, неприязнь, агрессия и вражда за пределами правового поля.

Можно выделить две основные функции конфликта в организации [9]:

Социально-позитивная, интегрирующая и объединяющая (обнаружение противоречия и его разрешение, стабилизация и гармонизация отношений внутри коллектива, высвобождение негативных эмоций, снижение социального напряжения, мобилизация внутренних ресурсов сотрудников, согласование интересов работников организации, снижение психологической напряженности и усиление и развитие личностных качеств участников конфликта).

Социально-деструктивная, разъединяющая и разрушающая целостность предприятия, в котором конфликт представляет собой мощный указатель на неподходящие условия работы и непродуктивную организацию труда (дезорганизация работы коллектива, нестабильность и отток сотрудников в другие организации, нарушение коммуникации между членами коллектива, ухудшение взаимоотношений, снижение эффективности деятельности компании, стрессовое состояние участников конфликта, перенапряжение, потеря личностных ресурсов).

В контексте организации выделяют следующие уровни конфликтологической компетентности [18]:

Отсутствие умения своими действиями не вызывать излишние конфликты в деловых и рабочих взаимоотношениях, не усугублять конфликтную обстановку в коллективе;

Базовое умение оказывать психологическую помощь в урегулировании отдельных конфликтов среди работников;

Средний уровень владения навыками конфликтологически грамотно производить разбирательство и улаживание типичных конфликтов в коллективе;

Высокоразвитая способность управлять конфликтами, предвидеть их зарождение и своевременно профилактировать, умело регулировать конфликтогенные взаимоотношения;

Профессиональное владение широким кругом конфликтологических техник, умение эффективно работать с самыми различными видами и типами конфликтов.

Умение сотрудников предприятия разрешать внутренние групповые конфликты является показателем сильной организационной культуры. При существовании стабильной организационной культуры в предприятии члены коллектива не боятся обсуждать зарождающиеся конфликты и выявлять предмет противоречия и проблемы, формируя при этом новые культурные образцы конфликтного взаимодействия друг с другом. Более того, именно конфликты дают возможность проверить на прочность управленческую команду и принципы организационной культуры предприятия, ценности коллектива и руководителей. Для успешного разрешения организационных конфликтов большое значение имеет уровень конфликтологической компетентности каждого из участников, вовлечённых в него, их способность выслушать собеседника, принять его точку зрения, сдерживать собственные негативные эмоции, идти на уступки и сглаживать острые углы конфликта.

Таким образом, проведенный теоретический анализ изучения конфликтологической компетентности, организационной культуры, и их связи показал, что данные понятия являются сложными и неоднозначными. Конфликтологическая компетентность является важной, неотъемлемой частью коммуникативной компетентности личности, влияет на успешность построения взаимоотношений, самореализацию и личностное развитие человека. При дальнейшем изучении конфликтологической компетентности мы опираемся на модель Петровской Л.А [42], выделяющей её такие компоненты, как: уровень эмпатии, эмоциональная саморегуляция и выбор стратегии сотрудничества в конфликте. При изучении организационной культуры предприятия мы опираемся на модель К.Камерон и Р. Куинна [26],

предполагающую четыре вида организационной культуры, различающиеся по степени сплоченности коллектива, наличию общей цели и соперничества. Исследование характера связи двух обозначенных понятий является актуальным и требует дальнейшего изучения.

ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ КАК УСЛОВИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Организация и методы исследования

Этапы выполнения данной работы следующие:

- 1 этап – определение проблемы, задач и гипотезы исследования;
- 2 этап - подбор диагностического инструментария;
- 3 этап - непосредственное проведение исследования;
- 4 этап - анализ полученных данных, интерпретация результатов;
- 5 этап - составление рекомендаций для респондентов.

Цель исследования: изучить, является ли конфликтологическая компетентность специалистов условием оптимизации организационной культуры предприятия, и разработать коррекционную программу, направленную на развитие конфликтологической компетентности личности.

Объект исследования: организационная культура предприятия.

Предмет исследования: конфликтологическая компетентность специалистов как условие оптимизации организационной культуры предприятия.

Гипотеза исследования: психологическим условием оптимизации организационной культуры предприятия выступает развитие конфликтологической компетентности персонала, а именно: высокий уровень конфликтологической компетентности связан с гармонией образа реальной и предпочитаемой организационной культуры; в свою очередь низкий уровень развития компонентов конфликтологической компетентности связан с дисгармоничным восприятием организационной культуры специалистами разных профессий.

В качестве эмпирической базы исследования выступило предприятие ООО «Константа». В исследовании принимали участие 68 человек, из них 30 – менеджеры, 38 – работники производства.

Для подтверждения гипотезы исследования нами были использованы следующие методики:

1. Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко (тест на эмпатию Бойко). Бланк методики представлен в приложении 1. Методика предназначена для оценки умения сопереживать и понимать мысли и чувства другого.

Методика представляет собой тест, состоящий из 36 утверждений, касающихся человеческого поведения, на которые испытуемый должен ответить согласием или несогласием относительно своего собственного поведения. Включает в себя следующие шкалы: рациональный канал эмпатии, эмоциональный канал эмпатии, интуитивный канал эмпатии, установки, способствующие эмпатии, проникающая способность в эмпатии, идентификация в эмпатии; общий уровень эмпатии. Анализируются показатели отдельных шкал и общая суммарная оценка уровня эмпатии. Оценки на каждой шкале могут варьироваться от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии.

2. Многофакторный личностный опросник FPI (модифицированная форма В). Бланк методики представлен в приложении 1. Фрайбургский многофакторный личностный опросник FPI предназначен для диагностики состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной адаптации и регуляции поведения. Методика FPI была создана с учетом опыта построения и применения таких известных опросников, как 16PF Кеттела, MMPI (СМИЛ), EPI Айзенка и др. Тест FPI используется для психодиагностики, профориентации, психологического консультирования, экспертизы и т.п.

Опросник FPI содержит 12 шкал, диагностирующих невротичность, спонтанную агрессивность, депрессивность, раздражительность,

общительность, уравновешенность, реактивную агрессивность, застенчивость, открытость, экстраверсию-интроверсию, эмоциональную лабильность, маскулинность-феминность. Общее количество вопросов в опроснике – 114 (форма В). Опросник FPI используется в прикладных целях и обязательна его интерпретация специалистом.

3. Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации. (др. названия «Стратегия и тактика поведения в конфликтной ситуации», «тест К.Томаса»). Бланк методики представлен в приложении 1. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, фундаментальными измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам своих оппонентов, участвующих в конфликте, и напористость, представляющая собой акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям, К.Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов: соперничество, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

Методика представляет собой опросник, в котором по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар. Испытуемому предлагается в каждой паре суждений выбрать ту, которая наиболее близка к его собственному поведению. Преобладание в конечном счете той или иной стратегии поведения указывает на наиболее высокую частоту ее использования в конфликтах по сравнению с другими стратегиями. На русский язык тест адаптирован Н.В.Гришиной и используется для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению.

4. Диагностика организационной культуры (Опросник Куинна и Камерона OCAI) (Приложение 1). Инструмент оценки корпоративной культуры OCAI базируется на теоретической модели «Рамочная конструкция

конкурирующих ценностей». Четыре доминирующих типа корпоративной культуры вырисовываются на основании этой рамочной конструкции. Все четыре типа служат фундаментом для OSAI.

Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Методика предназначена для оценки эффективности корпоративной культуры и определения тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Испытуемым предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Необходимо распределить баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, то они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «теперь»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительно»).

При выборе методик учитывалась: положительная оценка применения и надежность методики по данным ряда отечественных и зарубежных исследователей; доступность методики для изучаемого контингента; пригодность данной методики для групповых обследований; возможность математической обработки полученных результатов и пр.

2.2. Анализ и интерпретация результатов эмпирического исследования

Для подтверждения выдвинутой гипотезы нами были проведены следующие исследования.

На I этапе, с помощью методики «Определение способов регулирования конфликтов» К. Томаса, мы выявили преобладающие и наименее используемые стратегии поведения у всей выборки испытуемых (Рис. 2.1). Показатели испытуемых по данной методике представлены в приложении 2.

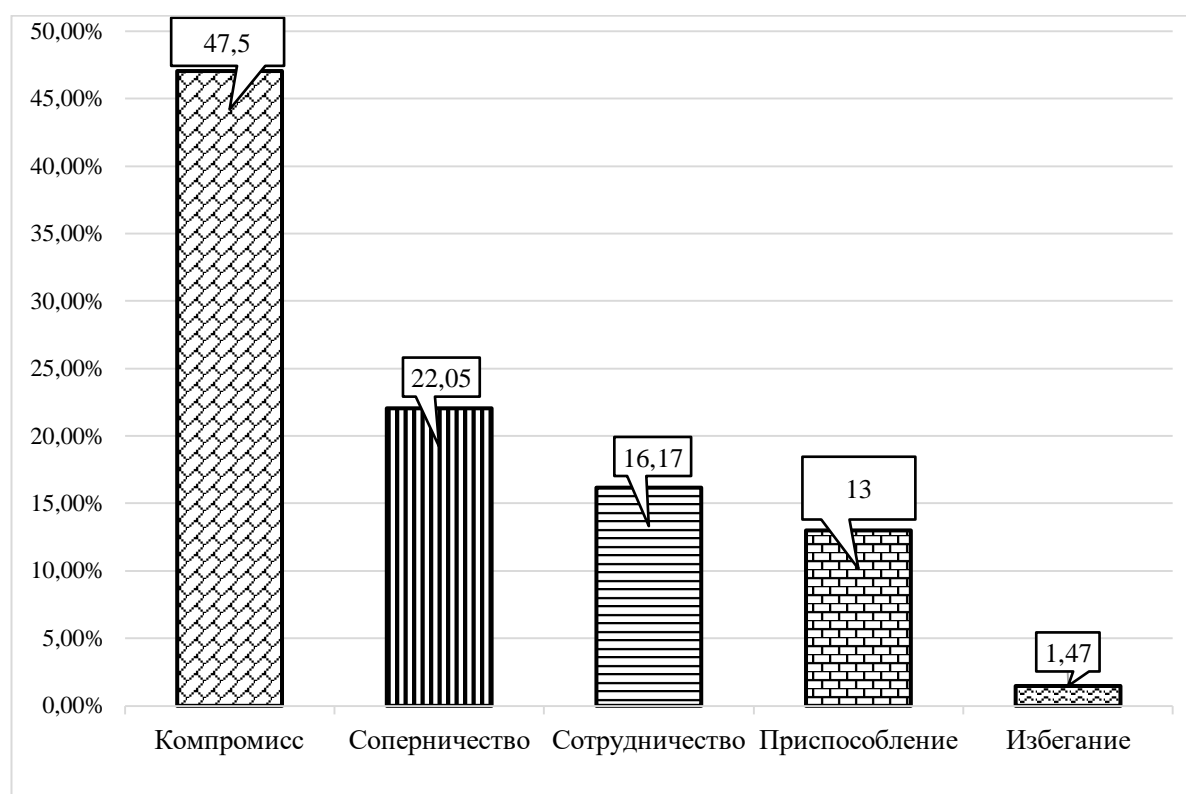


Рис. 2.1. Распределение испытуемых по преобладающей стратегии поведения в конфликте (в %)

Исходя из полученных данных обнаружено, что наиболее предпочитаемая стратегия поведения в конфликте среди всех испытуемых – стратегия компромисса (47,05 %), основанная на взаимных уступках и стремлении частично удовлетворить интересы обеих сторон конфликта. На

втором месте находится стратегия соперничества, которую предпочитают 22,05% испытуемых, старающихся в первую очередь удовлетворить только свои интересы при возникновении конфликта путём конфронтации. Стратегию сотрудничества избирают 16,17% испытуемых, стратегию приспособления – 13% испытуемых. Стратегия же избегания оказалась самой нераспространенной, ее предпочитают использовать лишь 1,47% испытуемых.

Кроме того, данная методика позволила выявить особенности выбора стратегии поведения при конфликте у двух выборок испытуемых: менеджеров и работников производства (Рис. 2.2.).

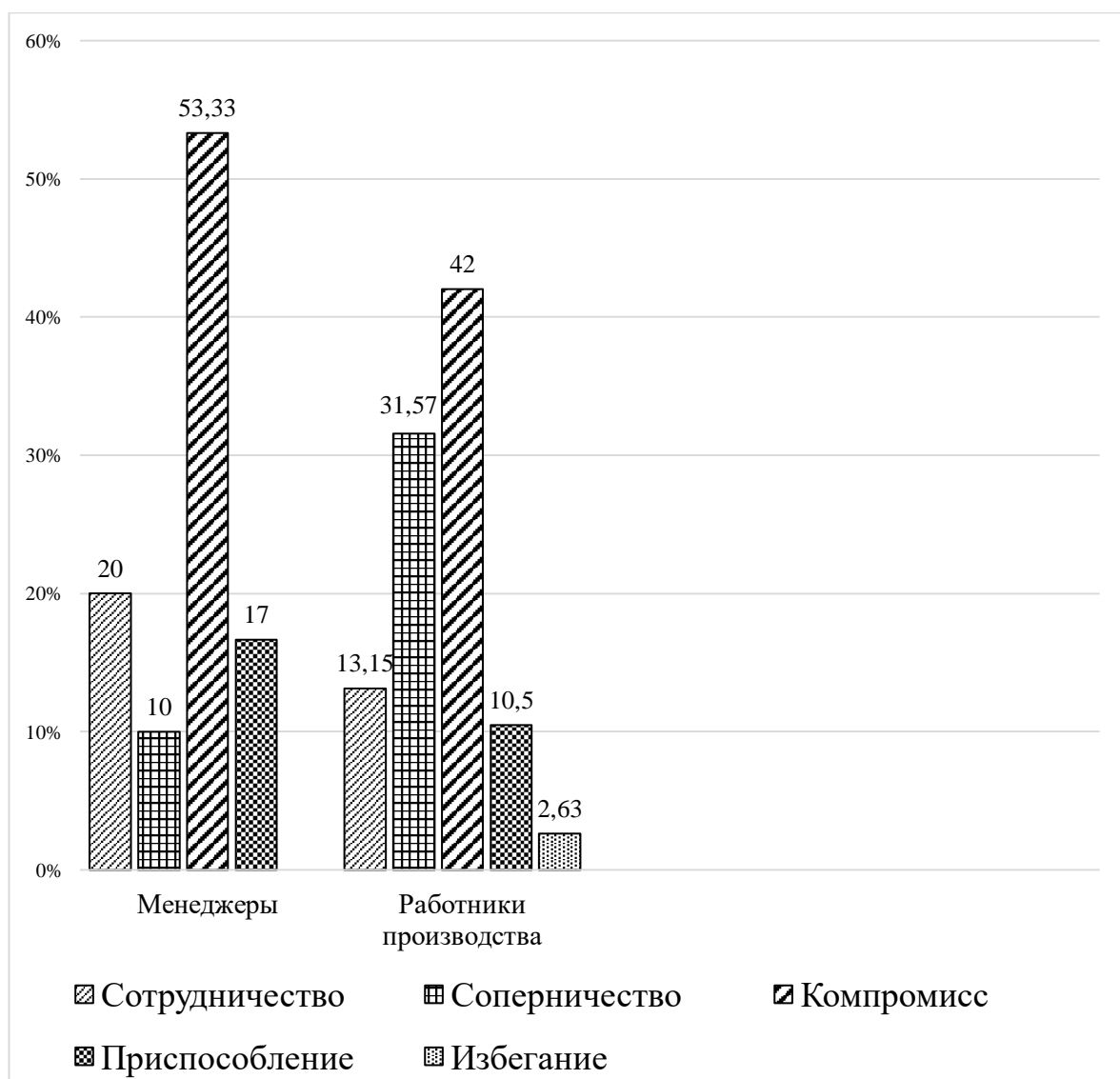


Рис. 2.2. Распределение менеджеров и работников производства по преобладающей стратегии поведения в конфликте (в %)

С помощью данной методики мы выявили различия в выборе ведущей стратегии поведения в конфликте у работников производства и менеджеров. Выявлено, что стратегия компромисса является ведущей как у менеджеров (53 %), так и у работников цеха (42 %), а также то, что стратегия избегания, как ведущая стратегия, является наименее распространенной в обеих выборках. Однако, у менеджеров следующими по популярности являются стратегии сотрудничества (20 %) и приспособления (17 %), в то время, как у работников производства на втором месте по распространённости стоит стратегия соперничества (31,57 %), являющаяся для менеджеров одной из самых непопулярных (10 %).

Такое расхождение в выборе стратегии поведения у менеджеров и работников производства можно объяснить тем, что менеджеры более часто оказываются в конфликтных ситуациях во время рабочего процесса с различными типами людей, к которым относятся как коллеги, так и заказчики. И, менеджеры, с большей вероятностью, могут предложить наиболее оптимальный выход из конфликта с меньшими потерями для обеих его сторон, опираясь на свой предыдущий опыт подобных конфликтных ситуаций, для них важно сохранить хорошие взаимоотношения с клиентами и удержать положительную репутацию организации. Работники производства же, в свою очередь, предпочитают стратегию соперничества, или конфронтации, в связи с тем, что для них приоритетным является четкое выполнение изначально поставленной задачи, независимо от сторонних обстоятельств, а также в силу меньшего опыта конфронтации с различными типами людей.

Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко позволила выявить уровень умения сопереживать и понимать мысли и чувства другого у испытуемых. Показатели испытуемых по данной методике представлены в приложении 2.

В первую очередь был изучен уровень эмпатии у всей выборки испытуемых (Рис.2.3.)

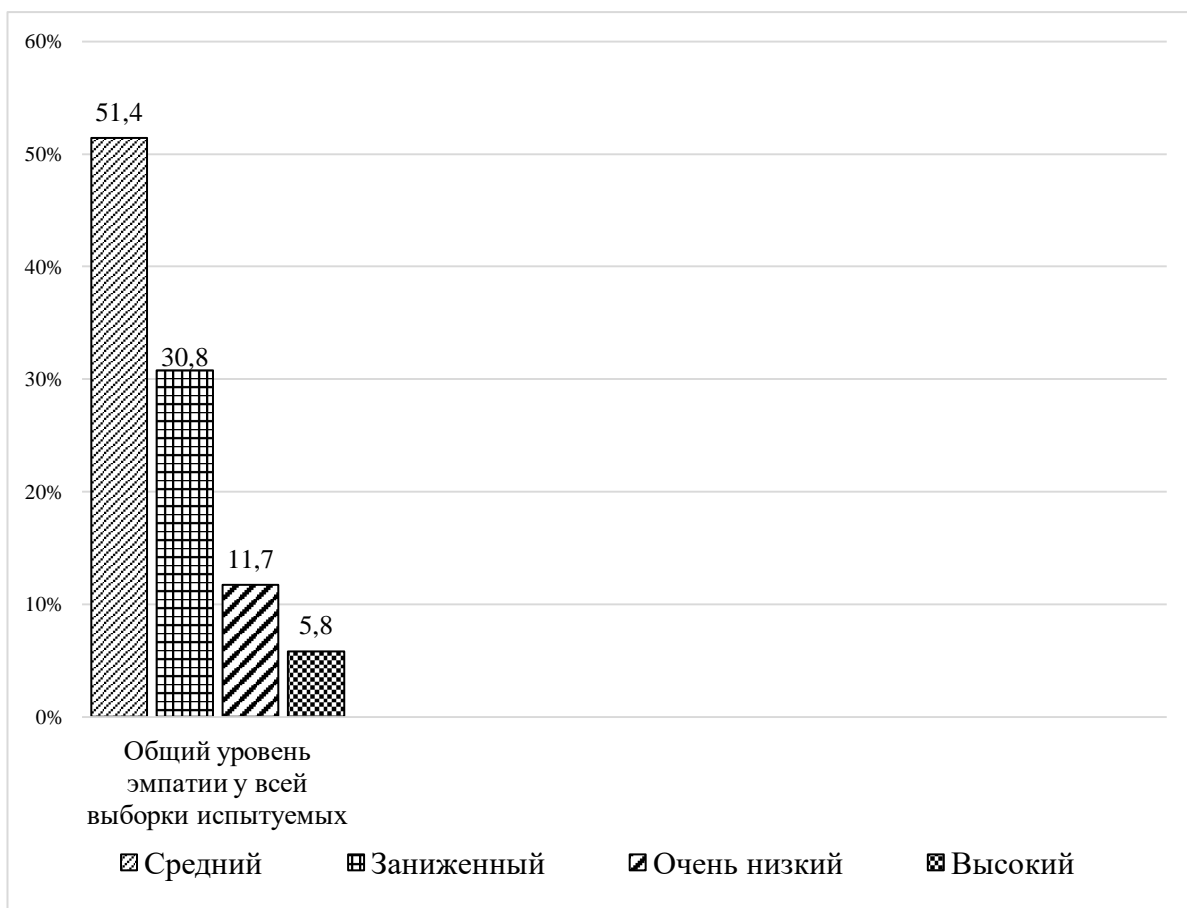


Рис. 2.3 Распределение респондентов по уровням эмпатии (в %)

Исходя из полученных данных, можно говорить о том, что больше половины респондентов (51,4%) характеризуются средним уровнем выраженности эмпатии, что говорит о достаточно удовлетворительном умении сопереживать, проявлять сочувствие и понимать собеседника. Но, также значительная часть выборки (30,8 %) продемонстрировала наличие заниженного уровня эмпатии, указывающей на достаточно слабо развитое у них чувство сопереживания и способности определять чувства и настроение партнера. Наименьшее количество респондентов проявили наличие очень низкого (11,7 %) и высокого (5,8 %) уровней эмпатии.

Далее был изучен уровень эмпатии отдельно у обеих выборок испытуемых (Рис. 2.4).

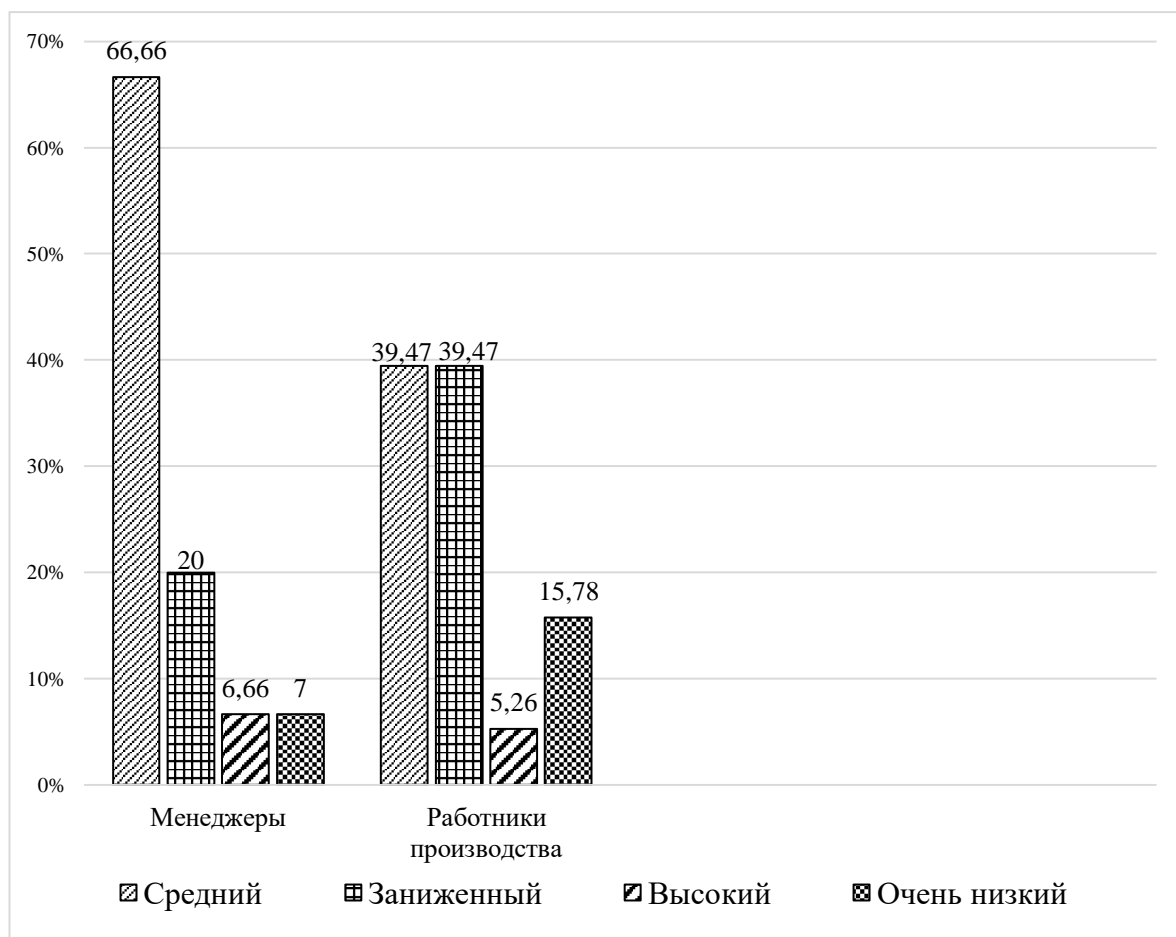


Рис. 2.4. Распределение менеджеров и работников производства по показателям общего уровня эмпатии (в %)

По данным исследования выявлено, что большинству представителей группы менеджеров присущ средний уровень эмпатии (66,66 %), в то время, как среди работников производства количество испытуемых, имеющих средний уровень развития эмпатии и заниженный уровень равно (по 39,47%). Наименьшее количество испытуемых в обеих выборках продемонстрировали наличие высокого уровня эмпатии. Такие данные указывают на то, что менеджеры более склонны сопереживать партнеру, лучше чувствуют его эмоциональное состояние.

Далее нами был исследован уровень развития каждого канала эмпатии у двух выборок испытуемых (Табл. 2.1).

Таблица 2.1.

Выраженность показателей ведущих каналов эмпатии у респондентов разных специальностей (ср.б.)

Канал эмпатии	Средние баллы (Мах=6)	
	Менеджеры	Работники производства
Рациональный канал	2,7	4,8
Эмоциональный канал	4,8	3,7
Интуитивный канал	3,2	4,3
Установки, способствующие или препятствующие эмпатии	4,0	3,7
Проникающая способность	3,6	2,8
Идентификация	3,4	3,7

Как видно в таблице 2.1., у работников производства и менеджеров ведущие каналы эмпатии различны. Среди менеджеров более распространен эмоциональный канал, характеризующийся способностью эмпатирующего входить в одну эмоциональную «волну» с окружающими – соучаствовать, сопереживать, «входить» в энергетическое поле партнера. Развитый эмоциональный канал эмпатии проявляется при эмоциональной подстройке к эмпатируемому. Предпочтение менеджерами данного канала эмпатии можно связать с тем, что они ежедневно коммуницируют с большим количеством людей, большинство из которых являются их постоянными партнерами на протяжении долгого времени, что позволяет менеджеру не только быть в курсе личностных и организационных переживаний, но и непосредственно лично проникаться к ним и проявлять большее соучастие и сопереживание.

В то же время, для работников производства более характерно проявление рационального канала эмпатии, то есть направленность внимания на сущность другого человека – на его состояние, проблемы и поведение, спонтанный интерес к другому, открывающий шлюзы эмоционального и интуитивного отражения партнера. Так же у работников производства более

выражен интуитивный канал эмпатии, который указывает на способности человека видеть поведение партнеров, действовать в условиях нехватки объективной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании.

Оставшиеся каналы эмпатии в обеих группах испытуемых развиты примерно одинаково.

Многофакторный личностный опросник FPI (модифицированная форма В), позволил изучить уровень эмоциональной саморегуляции личности испытуемых. Результаты опросника находятся в приложении 2.

Уровень эмоциональной саморегуляции менеджеров и работников производства мы измеряли по таким показателям, как экстраверсия – интроверсия, раздражительность, уравновешенность и эмоциональная лабильность.

Совокупность всех исследуемых компонентов позволила выявить уровень эмоциональной саморегуляции у испытуемых. В первую очередь нами был исследован общий уровень эмоциональной саморегуляции у всей выборки испытуемых (Рис. 2.5.)



Рис.2.5. Распределение респондентов по уровню эмоциональной саморегуляции (в%)

Исследование показало, что большинство респондентов (56%)

проявляют наличие среднего уровня эмоциональной саморегуляции, то есть достаточно развитой способности эмоционально реагировать на жизненные события социально приемлемым способом и без вреда собственному психологическому состоянию. Стоит также отметить, что среди данной группы респондентов не было выявлено ни одного испытуемого, демонстрирующего наличие очень низкого и очень высокого уровня эмоциональной саморегуляции.

При рассмотрении общего уровня эмоциональной саморегуляции менеджеров было выявлено следующее (Рис. 2.6.):

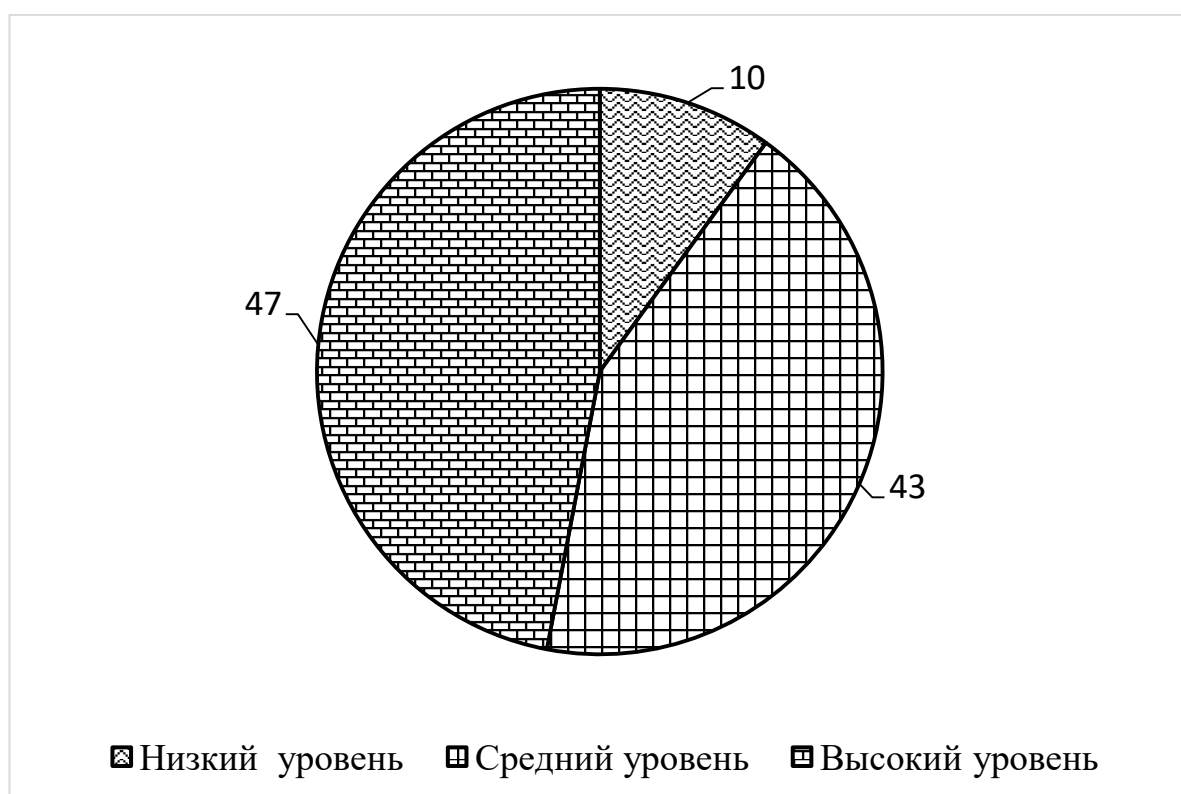


Рис.2.6. Распределение менеджеров по уровню эмоциональной саморегуляции (в%)

Установлено, что среди менеджеров практически равное количество испытуемых обладают средним (43%) и высоким (47%) уровнями саморегуляции, что позволяет судить нам о состоянии эмоциональной устойчивости, умении владеть собой, а также высоком уровне стрессоустойчивости. Оставшиеся 10% испытуемых демонстрируют низкий уровень эмоциональной саморегуляции, проявляющийся в неустойчивости

эмоционального состояния, склонностью к аффективному реагированию, способностью быстро терять контроль над собой, даже в обычных жизненных ситуациях.

При исследовании общего уровня эмоциональной саморегуляции работников производства было выявлено следующее (Рис. 2.7.):

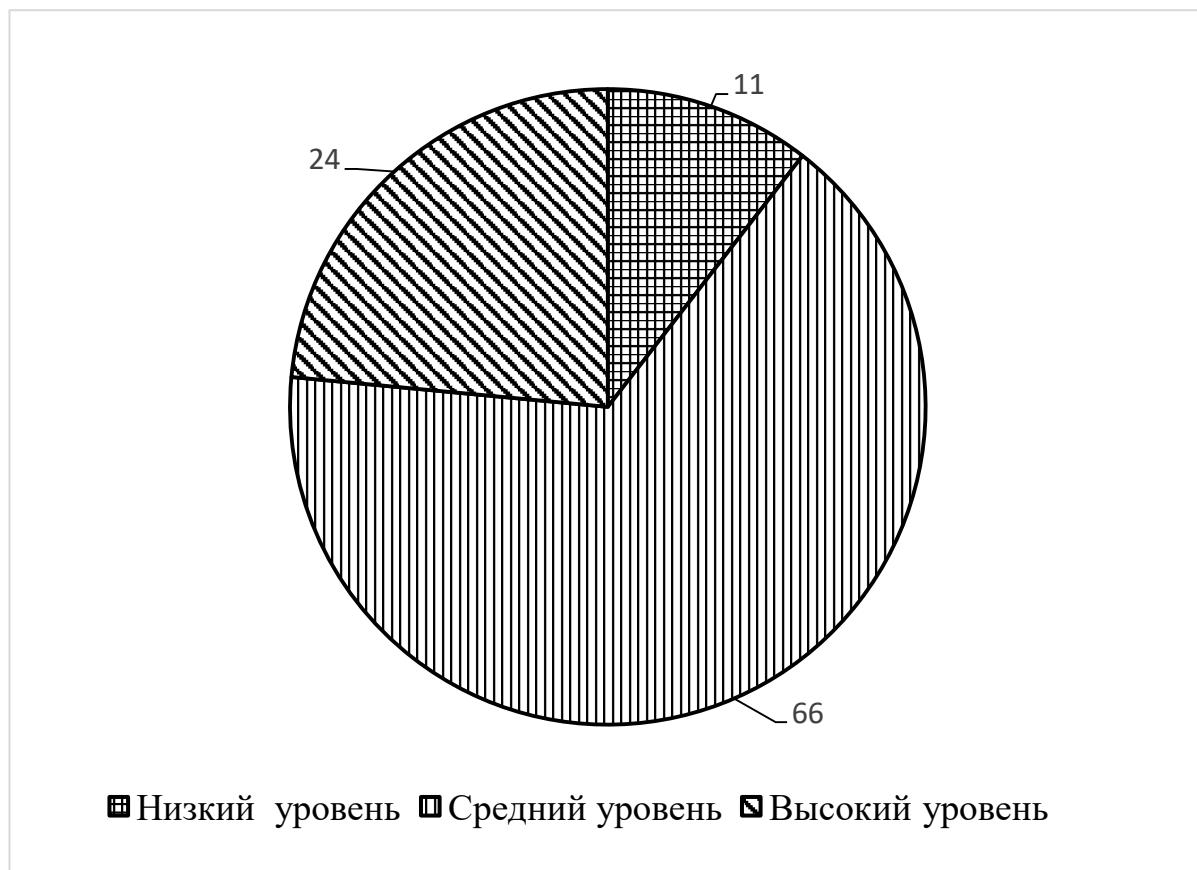


Рис.2.7. Распределение работников производства по уровню эмоциональной саморегуляции (в%)

Данные исследования говорят о том, что большая часть испытуемых данной выборки имеет средний уровень эмоциональной саморегуляции (66%), высокий уровень саморегуляции продемонстрировали 24 % от выборки, самое наименьшее число испытуемых обладает низким уровнем эмоциональной саморегуляции (10 %). Такие результаты указывают на то, что большей части работников характерен удовлетворительный уровень стрессоустойчивости и умения владеть собой.

Рассмотрим особенности компонентов эмоциональной саморегуляции

менеджеров и работников производства (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Выраженность показателей компонентов эмоциональной саморегуляции менеджеров и работников производства (Ср.б.)

Компонент эмоциональной саморегуляции	Средние баллы (Max = 9)	
	Менеджеры	Работники производства
Экстраверсия-интроверсия	7	5
Раздражительность	6	6,1
Уравновешенность	6	6
Эмоциональная лабильность	5,8	5,6

Как видно в таблице, средние показатели по таким компонентам, как раздражительность, уравновешенность, и эмоциональная лабильность у работников предприятия обеих выборок практически одинакова. Это значит, что испытуемым свойственна хорошая саморегуляция психических состояний, постоянство, чувство ответственности, отсутствие внутренней напряженности и тревожности, общая удовлетворенность собой.

Единственная шкала, в которой наблюдаются различия в двух группах, это шкала «экстраверсия-интроверсия». Показатели этой шкалы у менеджеров высокие, что говорит об их экстраверсированности, активности, общительности. Такие люди стремятся к налаживанию большого количества контактов и охотно вступают в межличностные взаимоотношения. Показатели по данной шкале у работников производства ниже, что говорит о более умеренном стремлении испытуемых к активному налаживанию межличностных отношений, большую погруженность в работу и стремлении к видам деятельности, не требующих широкого общения с партнерами.

На основании полученных результатов трёх методик в совокупности, нами было проведено условное разделение всей выборки испытуемых по уровню конфликтологической компетентности. Сводная таблица результатов представлена в приложении 2. Испытуемые были поделены на следующие

группы: респонденты с очень низким уровнем конфликтологической компетентности, с низким уровнем, со средним уровнем, с высоким уровнем, с очень высоким уровнем конфликтологической компетентности (Рис. 2.8)

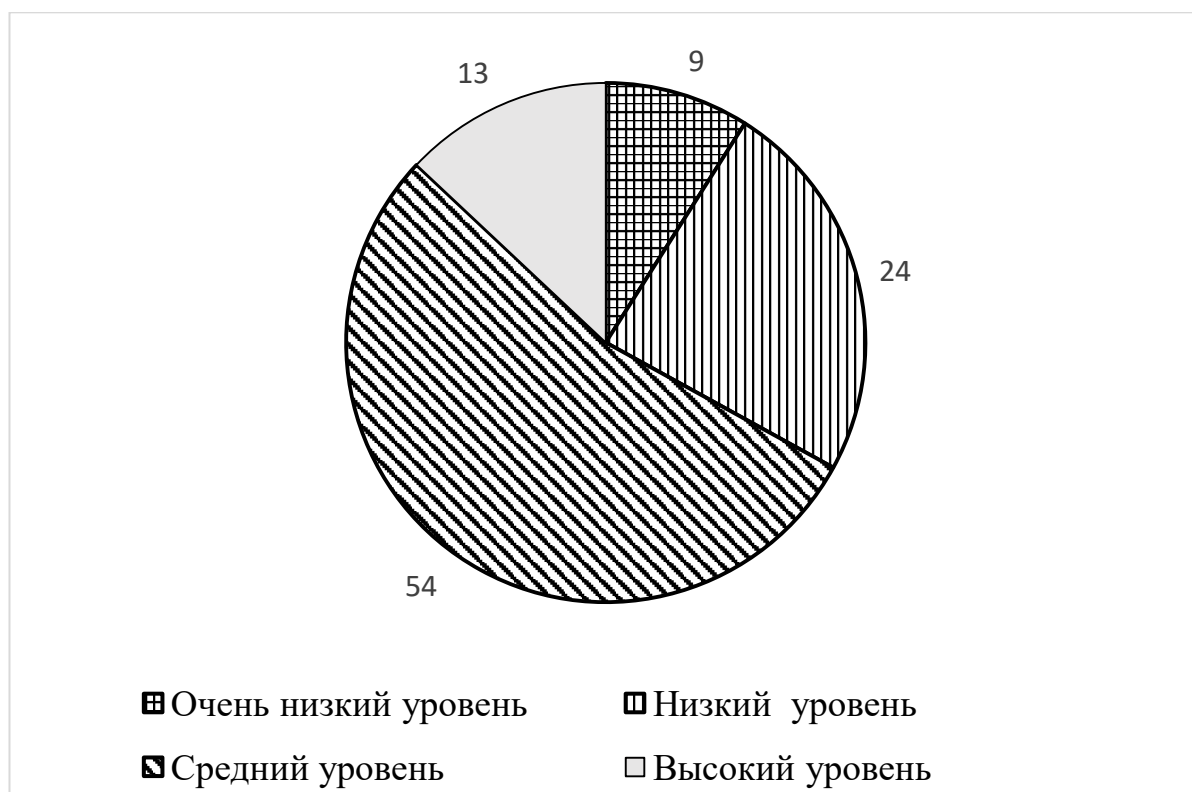


Рис.2.8. Распределение респондентов по уровню конфликтологической компетентности (в %)

Как видно в Рис.2.8., большинству респондентов характерно наличие среднего уровня конфликтологической компетентности (54%). К данному уровню относятся лица, характеризующиеся средним уровнем эмпатии и эмоциональной саморегуляции, избирающие при конфликтах стратегии сотрудничества и компромисса в качестве ведущих. Следующий по популярности – низкий уровень конфликтологической компетентности (24%), обладателям которого свойственны заниженный уровень эмпатии и эмоциональной саморегуляции, а также отсутствие выбора стратегии сотрудничества в качестве ведущей при конфликте. Лица с высоким уровнем конфликтологической компетентности (13%) характеризуются достаточно высоким уровнем эмпатии и эмоциональной саморегуляции, и умением осознанно избирать стратегию сотрудничества при конфликте. Для лиц с

очень низким уровнем конфликтологической компетентности (6%) характерны низкие и очень низкие показатели уровня эмпатии и эмоциональной саморегуляции, а также полное отсутствие выбора стратегии поведения в конфликте в качестве основной стратегии. Кроме того, был выделен очень высокий уровень конфликтологической компетентности, обладатели которого характеризуются соответствующим уровнем эмпатии и эмоциональной саморегуляции, но, среди опрошенных респондентов не оказалось лиц, попавших в эту группу.

Далее, при помощи тех же полученных данных, было проведено описание особенностей уровней конфликтологической компетентности в двух группах испытуемых (Рис.2.9).

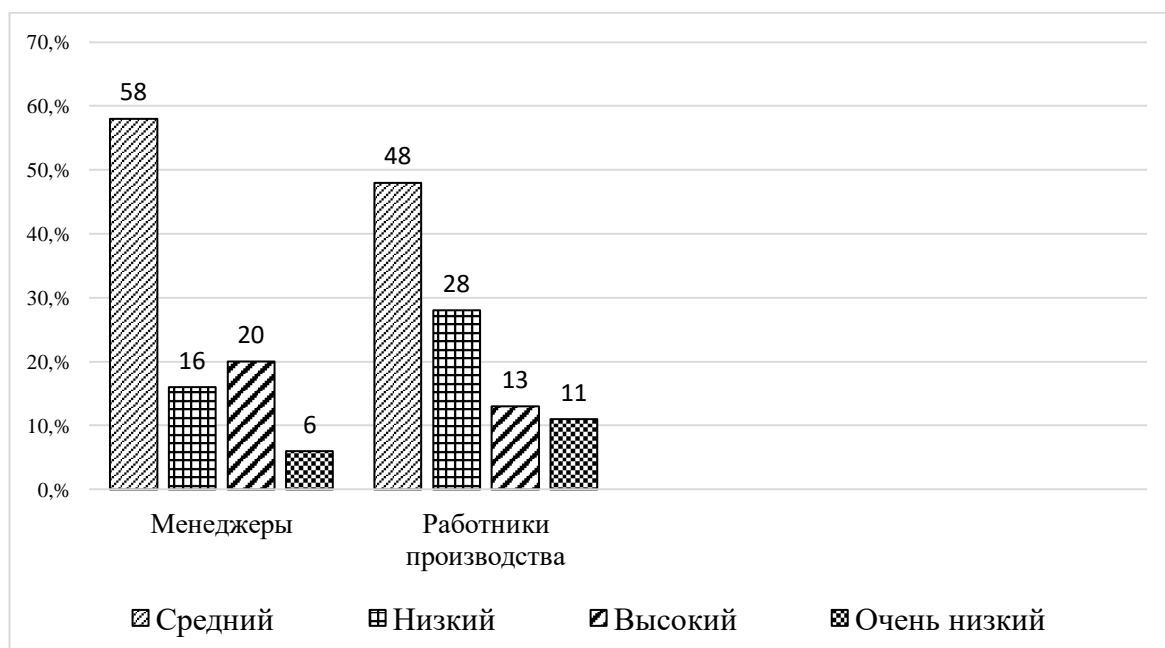


Рис. 2.9 Распределение менеджеров и работников производства по уровням конфликтологической компетентности (в %)

Согласно полученным результатам, отображенным в Рис.2.9., можно сказать, что для большинства менеджеров (58%) характерно наличие среднего уровня конфликтологической компетентности, в то время, как у работников производства этот показатель несколько ниже (48%). Кроме того, можно заметить явное преобладание у работников производства процента с низким уровнем конфликтологической компетентностью (28%) над этим же

уровнем среди менеджеров (16%).

Опросник Куинна и Камерона OCAI, показатели которого отражены в приложении 2, позволил выявить реальную и желаемую организационную культуру среди всей выборки испытуемых и составить культуuroграмму или организационный профиль предприятия (Рис.2.10).

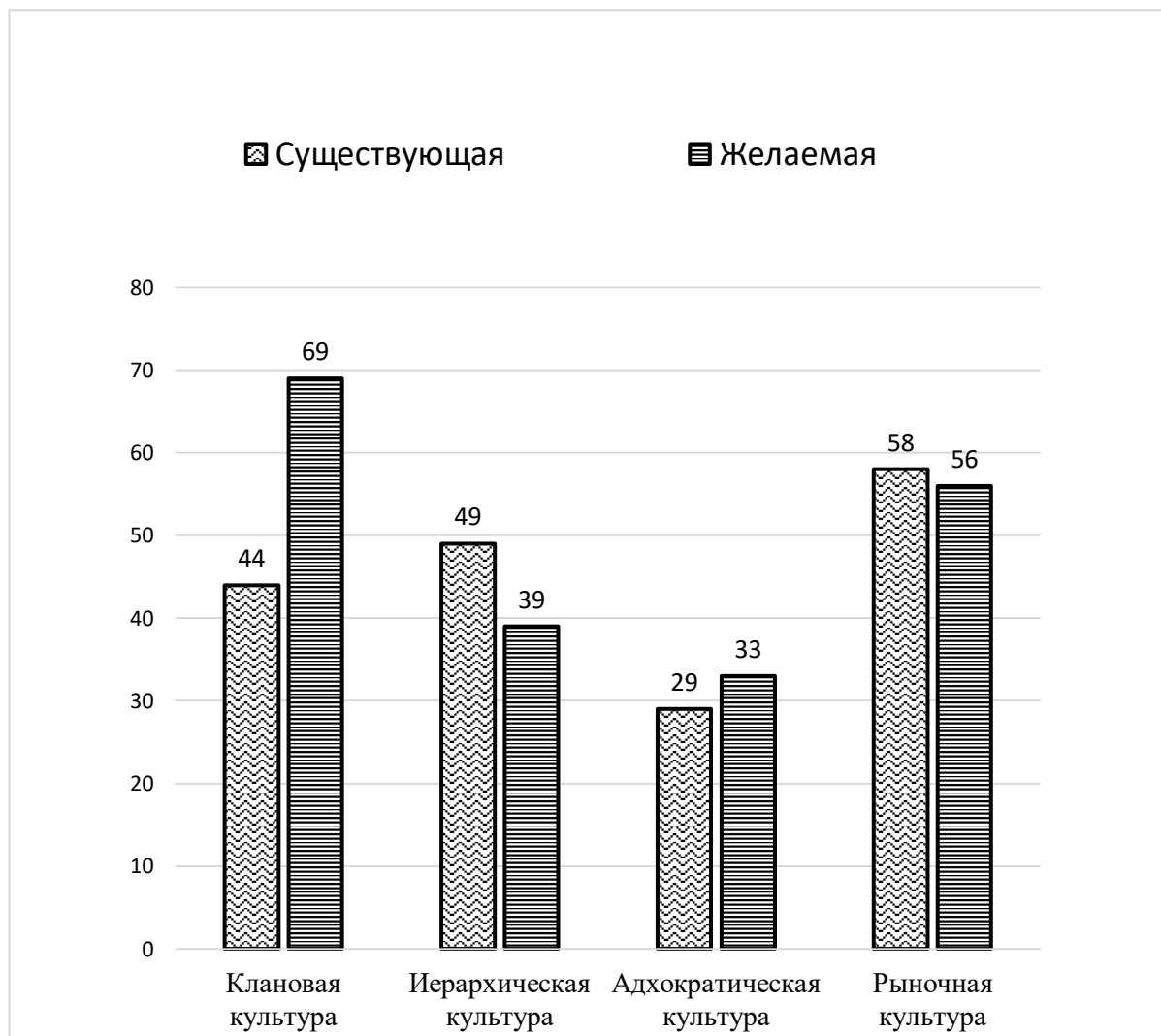


Рис.2.10. Организационный профиль предприятия ООО «Константа» (в %)

Согласно культуuroграмме, отраженной в Рис.2.10., предприятию в большей степени характерен рыночный тип организационной культуры (ср.б.=58), которой свойственны ориентированность на результат, целеустремленность сотрудников и твёрдость требовательных руководителей. Практически в равной степени предприятию свойственны черты клановой (ср.б.=44) и иерархической (ср.б.=49) организационной

культуры. При избирании желаемого типа организационной культуры, сотрудники отдают явное предпочтение клановому типу культуры (ср.б.=69), которому характерны сплоченность коллектива на фоне дружбы, взаимопонимания и общей цели, а также командная работа членов предприятия.

С помощью методики ОСАІ возможно также исследовать особенности организационной культуры в двух группах испытуемых. Средние балльные показатели каждого типа организационной культуры в существующей и желаемой ситуации у менеджеров и работников производства отражены в таблице 2.3

Таблица 2.3.

Показатели четырех типов организационной культуры у менеджеров и работников производства (Ср.б.)

Тип организационной культуры		Средний балл (Max = 100)	
		Менеджеры	Производство
Клановая культура	Оценка на данный момент	53	35
	Предпочитаемая оценка	72	66
Иерархическая культура	Оценка на данный момент	38	60
	Предпочитаемая оценка	39	38
Адхократичекая культура	Оценка на данный момент	29	29
	Предпочитаемая оценка	33	32
Рыночная культура	Оценка на данный момент	60	56
	Предпочитаемая оценка	55	57

Исходя из результатов, продемонстрированных в таблице 2.3, нами

были составлены организационные профили двух групп испытуемых (Рис. 2.11).

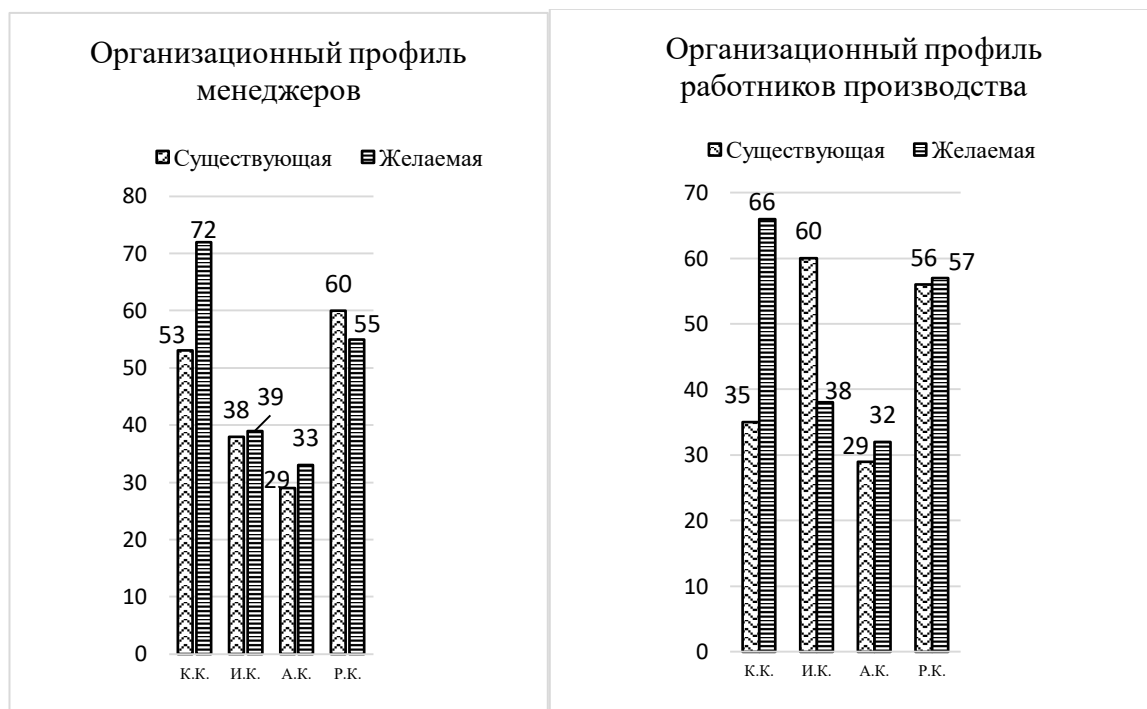


Рис.2.11. Организационные профили групп менеджеров и работников производства (в%)

Сравнение организационных профилей двух групп позволяет наглядно обнаружить сходства и различия в них. В обеих исследуемых группах наименее популярной как в случае реальной обстановки, так и в случае желаемого результата, оказалась адхократическая организационная культура, которая поощряет у своих сотрудников навыки новаторства и готовности жертвовать личными интересами во благо интересов компании.

Кроме того, в обеих группах наиболее предпочитаемой является клановая организационная культура, при которой организация в значительной степени похожа на большую дружную семью, отличается большой сплоченностью и благоприятным микроклиматом. Организации с такой культурой поощряют командную работу, общие традиции и глава её признается лидером, за которым с доверием следует коллектив.

Но наблюдаются и различия в видении нынешней обстановки в организации среди двух исследуемых групп. Так, большинство менеджеров в видении нынешней обстановки в организации, склоняются к рыночному типу

культуры, при котором организация ориентирована на результат, а коллектив объединяет общая цель, в то время, как для работников производства актуальной является иерархическая организационная культура, при которой организация объединена формальными правилами со строгим распределением обязанностей работников.

Кроме того, данная методика позволяет обнаружить расхождения в показателях оценки организационной культуры предприятия сотрудниками на данный момент, и оценки желаемой организационной культуры. Небольшие расхождения (до 10 баллов) в показателях по каждому из типов организационной культуры указывают на комфортное состояние сотрудников в контексте данной организационной культуры, принятие её характеристик и условий. В случае же, когда между существующим типом организационной культуры и показателями его желаемого присутствия обнаруживается значительная разница (более 20 баллов), можно предполагать некомфортное состояние сотрудника в реально существующем типе организационной культуры данного предприятия, отрицание им каких-либо качеств и характеристик, присущих нынешнему типу, дизгармонизации организационной культуры предприятия. Исходя из этого, нами был исследован уровень удовлетворенности каждым типом организационной культуры у испытуемых. Для удобства обработки и интерпретации данных составлена сводная таблица, в которой разница между показателями существующей организационной культуры и желаемой, условно названа, как показатель рассогласованности организационной (ПР) культуры предприятия (Таблица 2.4).

Таблица 2.4.

Показатели рассогласованности типов воспринимаемой реальной и предпочитаемой организационной культуры предприятия (Ср.б.)

Тип организационной культуры	Показатель рассогласованности типа организационной культуры (Min=0,Max=100)		
	Общая группа испытуемых	Менеджеры	Работники производства
Клановая культура	25	19	31
Иерархическая культура	10	1	22
Адхократическая культура	4	4	3
Рыночная культура	2	5	1

Как видно в таблице 2.4, показатели рассогласованности типов организационной культуры очень низкие у всех типов, кроме кланового (ПР=25). Такие данные свидетельствуют о наличии дискомфортного состояния сотрудников в существующем типе организационной культуры, непринятии каких-либо его черт и характеристик, желании движения организационной культуры, в сторону кланового типа, с присущими ему дружественностью, сплоченностью, взаимопомощью и следованию общей цели.

У менеджеров показатель рассогласованности практически во всех

типах организационной культуры достаточно низкий, что говорит о довольно гармоничном состоянии сотрудника в коллективе на данный момент. Наибольший показатель рассогласованности у менеджеров наблюдается в типе клановой культуры, т.е. присутствует некоторое расхождение между существующей ситуацией и желаемой обстановкой в организации.

У работников же производства наблюдаются большие показатели рассогласованности по двум видам организационной культуры. Оценка присутствия клановой культуры и ее желаемое присутствие разнятся (ПР=31), что говорит о недостаточном проявлении, по мнению респондентов, в организации таких особенностей, как коллективизм, взаимоподдержка и взаимопомощь. В то же время существует разница между проявлением иерархической организационной культуры на данный момент и в желаемой ситуации (ПР=22). То есть, иерархическая организационная культура характеризуется формальными правилами, лидер организации – рационально мыслящий координатор и организатор. Совокупность расхождения по этим двум типам организационной культуры указывает на некоторое ощущение дискомфорта у испытуемых, для которых, возможно, недостаточно сплоченности коллектива на фоне общей взаимоподдержки, и они не чувствуют себя значимым звеном в работе организации.

На этапе статистического анализа нашего исследования мы провели обработку данных, используя для этого t – критерий Стьюдента. Нами было выявлено наличие статистически значимых различий по показателям конфликтологической компетентности между двумя группами испытуемых (Таблица 2.5)

Таблица 2.5.

Сравнительный анализ компонентов конфликтологической компетентности групп менеджеров и работников производства

	Менеджеры	Работники производства	t – критерий Стьюдента
	Ср.знач ± стат. ошибка	Ср.знач ± стат. ошибка	
Тест Томаса			
Компромисс	8,46±2,06	7,97±2,03	1,457
Соперничество	4,63±2,59	7,31±2,56	8,456*
Сотрудничество	6,93±2,23	5,34±2,57	5,671*
Избегание	4±2,04	6,36±2,23	5,221*
Приспособление	7,9±2,14	4,44±2,23	4,281*
Тест на эмпатию Бойко			
Рациональный канал	2,7±2,04	4,8±2,62	6,528*
Эмоциональный канал	4,83±2,77	3,73±2,65	4,592*
Интуитивный канал	3,2±2,65	4,33±2,69	3,117*
Установки	4,06±2,83	3,73±2,71	1,157
Проникающая способность	3,6±2,32	3,73±2,40	1,281
Идентификация	3,36±2,7	3,76±2,52	0,822
FPI			
Экстраверсия-интроверсия	7±2,68	5±2,40	6,212*
Раздражительность	6±2,85	6,1±2,21	0,377
Уравновешенность	6±2,68	6±2,40	0,212
Эмоциональная лабильность	5,8±2,61	5,6±2,19	0,314

Рассмотрев статистические различия показателей конфликтологической компетентности между группами менеджеров и работников производства, было выявлено, что значимые различия имеются по таким показателям, как рациональный, эмоциональный и интуитивный каналы эмпатии, экстраверсия и интроверсия, а также избирание всех стратегий поведения в конфликте, кроме компромисса.

Для более детального изучения различий выраженности уровня конфликтологической компетентности в группах менеджеров и работников производства, сравним выделенные группы попарно с помощью непараметрического U-критерия Манна-Уитни для двух независимых выборок (Таблица 2.6).

Таблица 2.6.

Значение критерия Манна-Уитни при сравнении показателей уровня конфликтологической компетентности у менеджеров и работников производства

№	Исследуемые показатели	Менеджеры	Работники производства	$U_{\text{эмп}}$
1	Уровень эмпатии	25	21,2	83**
2	Уровень эмоциональной саморегуляции	6,8	5,6	96*
3	Уровень выбора стратегии сотрудничества поведения в конфликте	6,9	5,3	104*
Примечание: **- $p \leq 0,01$; *- $p \leq 0,05$.				

Таким образом, при сравнении показателей обнаружены значимые различия как по показателю «уровень эмпатии» ($U=83,000$ при $p \leq 0,01$), так и по показателю «уровень эмоциональной саморегуляции» ($U=96,000$ при $p \leq 0,05$).

Для выявления взаимосвязи между существующим типом организационной культуры и компонентами конфликтологической компетентности, был проведен корреляционный анализ с помощью статистического метода «коэффициент корреляции Пирсона», результаты которого представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Значения коэффициента корреляции Пирсона между компонентами конфликтологической компетентности и организационной культурой у респондентов

	Клановая организационная культура	Иерархическая Организационная культура	Адхократическая организационная культура	Рыночная организационная культура
Сотрудничество	0,652**	0,193	-0,114	0,637**
Соперничество	-0,113	-0,520*	-0,108	0,412*
Избегание	0,150	0,181	-0,170	-0,134
Компромисс	0,427*	0,149	-0,013	0,172
Приспособление	-0,159	0,412*	-0,041	0,121
Рациональный канал	0,182	0,128	0,114	0,235
Эмоциональный канал	0,814***	0,142	0,210	0,137
Интуитивный канал	0,216	0,126	0,125	0,216
Установки	0,143	0,465*	-0,129	0,548*
Проникающая способность	0,202	-0,014	0,204	-0,115
Идентификация	0,528**	0,109	0,212	-0,214
Экстраверсия- интроверсия	0,112	0,201	-0,104	0,256
Раздражительно сть	-0,104	-0,203	0,113	-0,143
Уравновешенност ь	0,225	0,125	0,124	0,205
Эмоциональная лабильность	-0,446*	-0,226	0,115	-0,115

Примечание:

*- значимость при $p=0,05$

** - значимость при $p=0,01$

*** - значимость при $p=0,001$

Проведенный корреляционный анализ позволяет выявить наличие прямых и обратных связей между компонентами конфликтологической компетентности и организационной культурой во всей выборке испытуемых. Корреляционные связи отражены в Рис.2.12-Рис.2.14.

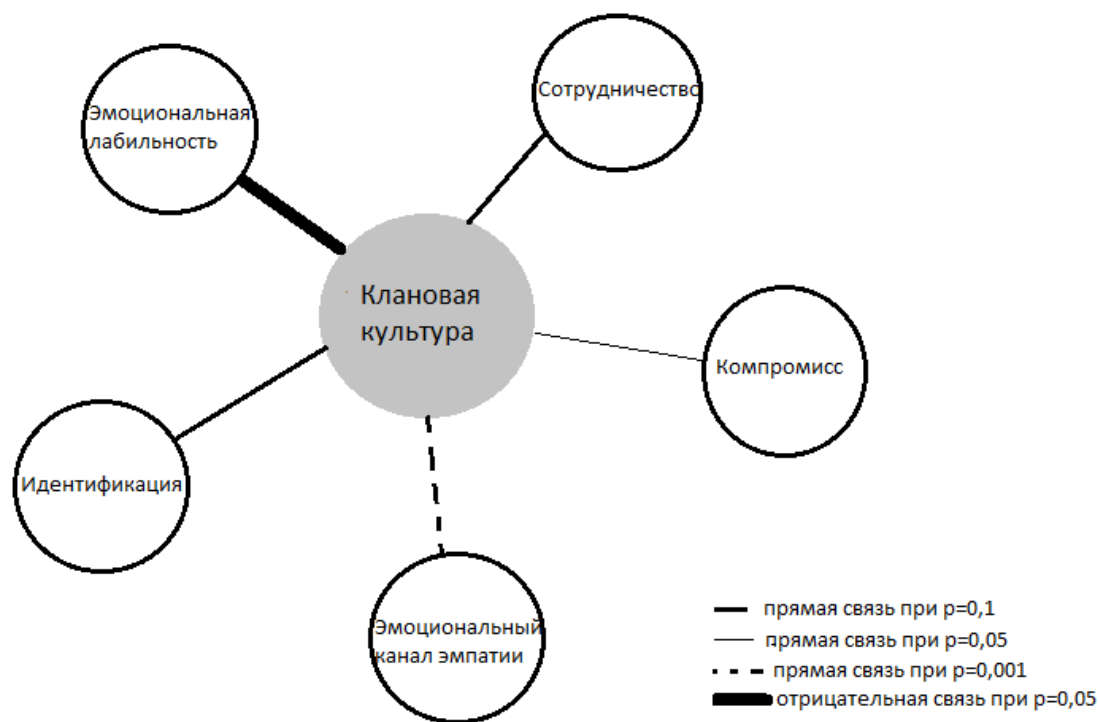


Рис.2.12. Корреляционная плеяда связи компонентов конфликтологической компетентности и клановой организационной культуры

Было выявлено наличие прямой значимой связи между клановой организационной культурой у респондентов и такими компонентами, как идентификация, стратегии сотрудничества и компромисса при конфликте, эмоциональный канал эмпатии, а также выявлена обратная связь с эмоциональной лабильностью (Рис.2.12). Таким образом, лица, владеющие навыками позитивного поведения в конфликте, способностью сопереживать и идентифицировать свои эмоции с чувствами и переживаниями партнера наиболее комфортно чувствуют себя при клановой организационной культуре предприятия, подразумевающей полную взаимоподдержку и взаимопомощь в коллективе.

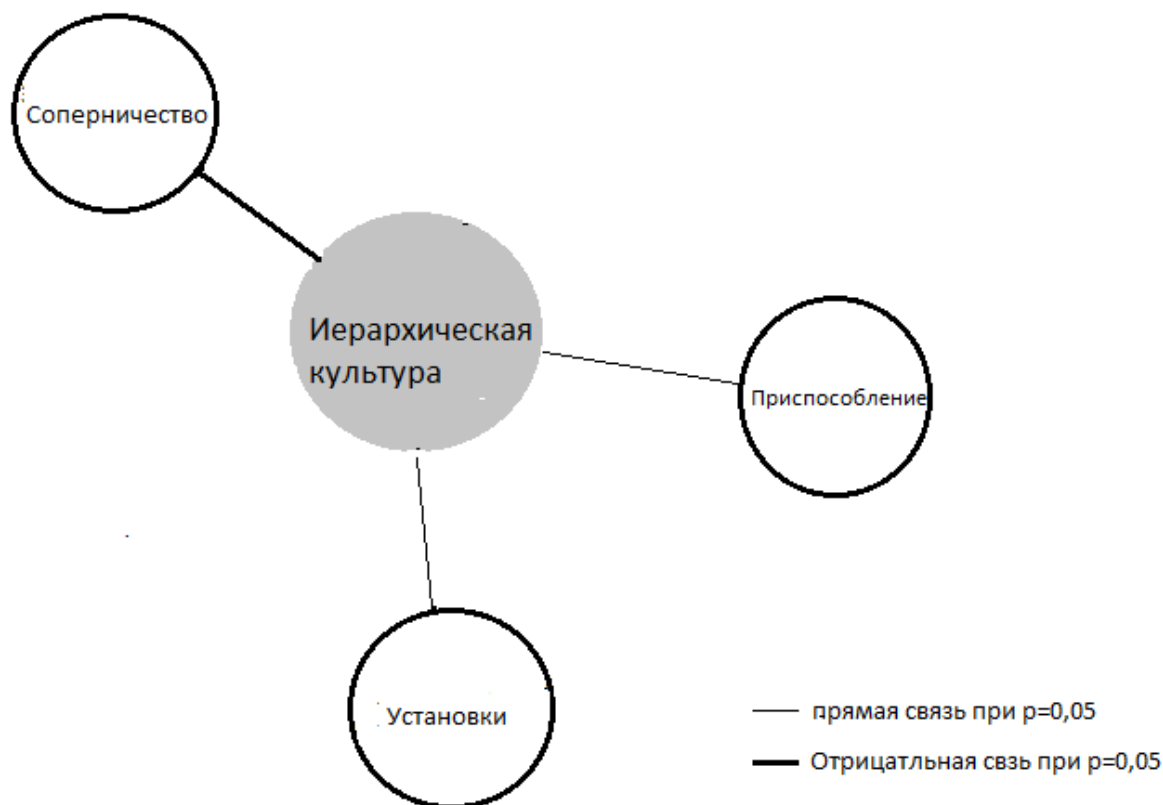


Рис.2.13. Корреляционная плеяда связи компонентов конфликтологической компетентности и иерархической организационной культуры

Как видно из рисунка 2.13, была выявлена прямая связь между иерархической организационной культурой и стратегией соперничества, и установками, препятствующими и сопутствующими эмпатии, а также обратная связь со стратегией соперничества при конфликте. То есть, чем больше личность склонна конфронтации, нападающему поведению в конфликте, тем меньше вероятность комфортного состояния личности в организации с иерархической организационной культурой, и наоборот, чем больше личность способна проявлять уступчивость, сговорчивость, тем более комфортным будет ее пребывание в такой организации.

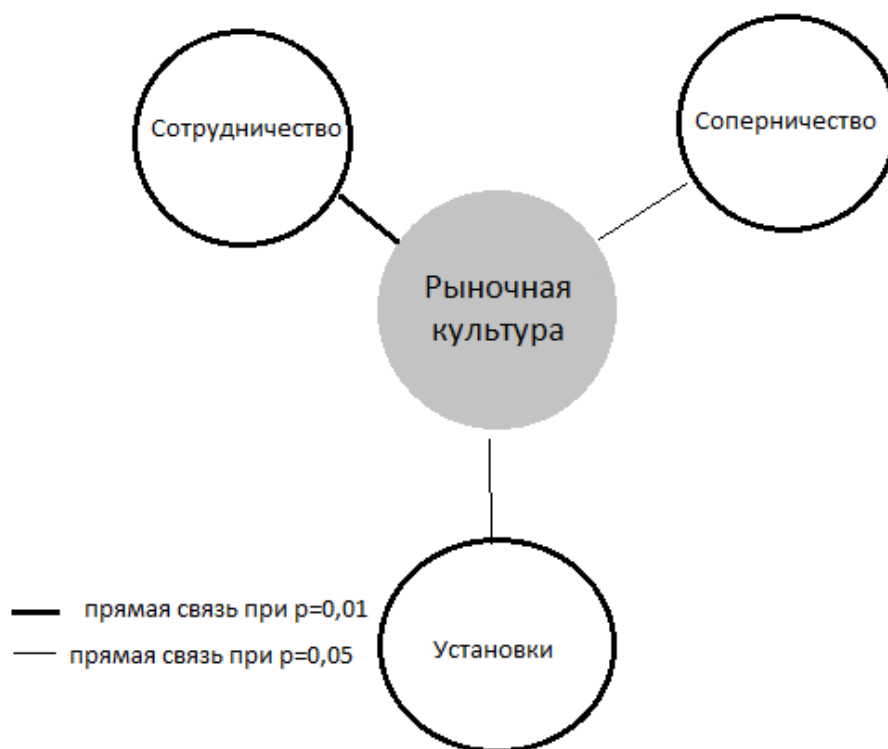


Рис.2.14. Корреляционная плеяда связи компонентов конфликтологической компетентности и рыночной организационной культуры

Как следует из рис.2.14, была установлена прямая корреляционная связь между рыночной организационной культурой, и такими компонентами конфликтологической компетентности, как стратегии сотрудничества, соперничества и установками, препятствующими и сопутствующими эмпатии. Скорее всего, успешно в таком типе организационной культуры будут чувствовать себя сотрудники, способные проявлять черты сотрудничества внутри организации и сплоченности со своим коллективом, в сочетании с умением соперничать с конкурирующими организациями.

Далее, с помощью статистического метода «коэффициент корреляции Пирсона» была выявлена взаимосвязь между показателями рассогласованности типов организационной культуры и уровнями конфликтологической компетентности (Таблица 2.8).

Таблица 2.8

Значения коэффициента корреляции Пирсона между показателями рассогласования типов организационной культуры и уровнями конфликтологической компетентности у респондентов

	Очень низкий уровень конфликтологической компетентности	Низкий уровень конфликтологической компетентности	Средний уровень конфликтологической компетентности	Высокий уровень конфликтологической компетентности
Показатели рассогласования кланового типа организационной культуры	0,126	-0,634**	-0,124	-0,202
Показатели рассогласования рыночного типа организационной культуры	-0,113	-0,134	-0,344*	-0,456**
Показатели рассогласования иерархического типа организационной культуры	0,150	0,181	-0,170	-0,134
Показатели рассогласования адхократического типа организационной культуры	0,102	0,149	-0,013	-0,172

Примечание:

*- значимость при $p=0,05$

** - значимость при $p=0,01$

*** - значимость при $p=0,001$

На основании полученных результатов (Таблица 2.8) коэффициента корреляции Пирсона были составлены корреляционные плеяды связей

показателей рассогласования типов культуры с уровнями конфликтологической компетентности (Рис.2.15).



Рис.2.15. Корреляционная плеяда связи показателей дисгармонизации типов организационной культуры предприятия и уровней конфликтологической компетентности сотрудников

Исходя из полученных результатов, отображенных в Рис. 2.15, можно утверждать о наличии отрицательной значимой связи низких показателей рассогласованности рыночного типа организационной культуры со средним и высоким уровнями конфликтологической компетентности сотрудников. Таким образом, можно утверждать, что лица, владеющие средним и высоким уровнями конфликтологической компетентности, удовлетворены существующим в организации уровнем рыночной организационной культуры, чувствуют себя комфортно в данном типе культуры. Кроме того, обнаружена значимая отрицательная связь высоких показателей дисгармонизации кланового типа организационной культуры предприятия с низким уровнем конфликтологической компетентности сотрудников, то есть лица, которым характерен низкий уровень конфликтологической компетентности, проявляют неудовлетворенность существующим уровнем проявления клановой организационной культуры в предприятии, чувствуют дискомфорт и нехватку сплоченности и дружности коллектива.

Итак, после проведенного исследования можно сделать вывод о подтверждении сформированной гипотезы:

При сравнении конфликтологической компетентности двух исследуемых групп респондентов было выявлено, что менеджеры являются более экстравертированными людьми, в большинстве своем избирающими стратегию компромисса и сотрудничества, с преобладанием среднего и высокого уровня саморегуляции. У менеджеров наиболее развит эмоциональный канал эмпатии, но, большое влияние на её проявление оказывают установки, заданные человеком при вступлении в контакт с партнером. Группа работников производства отличается преобладанием стратегии компромисса и соперничества, средним уровнем раздражительности, и преобладанием рационального канала эмпатии. Такие различия в общей картине конфликтологической компетентности можно объяснить тем, что менеджеры ежедневно контактируют с большим количеством людей, вступают в конфликтные ситуации с разными типами людей, и имеют большой опыт в разрешении конфликтов. Кроме того, часть менеджеров периодически проходит курсы и тренинги, обучающие эффективному взаимодействию с людьми и повышению уровня стрессоустойчивости. Конфликтологическая компетентность сотрудников является одним из условий гармонизации организационной культуры предприятия: высокий уровень развития у них таких компонентов компетентности, как эмоциональная саморегуляция, эмпатия, умение избирать оптимальную стратегию поведения в конфликте, позволяют стабилизировать организационную культуру.

Существует рассогласование между реальным типом организационной культуры предприятия и её желаемым типом у его сотрудников: сотрудники предприятия избирают в качестве предпочитаемого клановый тип организационной культуры. В реальности же у менеджеров преобладают черты рыночного типа организационной культуры, у работников цеха – черты иерархического типа культуры

организации. Исследуемая группа менеджеров продемонстрировала большую степень удовлетворённости нынешним типом организационной культуры, чем группа работников производства, что связано с более высоким уровнем саморегуляции респондентов и более эффективным выбором стратегии поведения в конфликте.

Таки образом, выдвинутая нами гипотеза подтверждена: высокий уровень конфликтологической компетентности персонала связан с гармонией образа реальной и предпочитаемой организационной культуры; в свою очередь низкий уровень развития компонентов конфликтологической компетентности связан с дисгармоничным восприятием организационной культуры специалистами разных профессий.

2.3. Практические рекомендации и программа по развитию конфликтологической компетентности для работников предприятия

На основании теоретического анализа литературы, проведенного исследования и полученных результатов, продемонстрировавших, что уровень конфликтологической компетентности является условием гармонизации организационной культуры предприятия, а также то, что среди респондентов есть лица, имеющие низкий уровень конфликтологической компетентности и высокие показатели рассогласованности между реальной организационной культурой и желаемой, нами был составлен перечень практических рекомендаций, направленных на помощь в предотвращении, разрешении и правильном выходе из конфликта, а также на повышение общего уровня конфликтологической компетентности и её компонентов:

1. Самая конструктивная, благоприятная и оптимальная стратегия поведения в конфликте – стратегия сотрудничества, подразумевающая под

собой умение признавать расхождения во мнениях и готовность принимать противоположную точку зрения, чтобы понять причины конфликта и найти направление действий, приемлемое для всех сторон конфликта. Человек, отдающий предпочтение этой стратегии, способен признавать ценности других, равно как и свои собственные, отделять ситуацию конфликта от личности оппонента, находится в поиске нестандартных решений, позволяющих удовлетворить потребности всех сторон конфликта без качественных потерь какой-либо из сторон.

2. В процессе участия в конфликте необходимо иметь активную жизненную позицию и не бояться ее высказывать, но, в то же время, проявлять уважение к оппоненту, его чувствам и его точке зрения;

3. Развивать способность к самонаблюдению, рефлексии и саморегуляции. Необходимо отслеживать собственную динамику разрешения предыдущих конфликтов, оценивать свои ошибки в ведении переговоров, корректировать свое поведение в последующих конфликтных ситуациях;

4. Развивать способность предугадывать возможные варианты последствия того или иного хода разрешения конфликта, исходя из предыдущего опыта, оценивать последствия принятого решения, как для себя, так и для окружающих, и быть за него ответственным;

5. При любом взаимодействии с коллегами необходимо учитывать не только свои собственные особенности, но и личностные особенности партнера, такие как: эмоциональное состояние, моральные ценности, тип темперамента, интеллектуальные качества, принципиальность, жизненная позиция, волевые качества, нервная возбудимость, чувство справедливости, ответственность, личные переживания, и т.д. Знание и учет особенностей оппонента позволит избрать наиболее подходящую линию поведения при взаимодействии, приводящую к оптимальному его течению.

6. Иметь созидательную установку и созидательное поведение. Необходимо отречься от установки «Победить любой ценой», так как в

конфликтах не побеждают, их улаживают. При участии в конфликте необходимо, в первую очередь, поставить перед собой цель не отстаивать свою точку зрения, а сосредоточиться на поиске путей решения возникшей проблемы. Наиболее благоприятным будет видение различных, альтернативных вариантов решения. Главное помнить, что коллектив – единый организм, в котором состояние каждого сотрудника оказывает влияние на состояние и продуктивность организации в целом.

7. Необходимо проявлять гибкость, в случае чего быть готовым к смене собственной тактики поведения и поведения партнера.

8. Главным инструментом улаживания конфликтов является общение сторон. Общаться с оппонентом необходимо так, чтобы быть услышанным, т.е. понятым им, и слышать и понимать его. Необходимо доносить свою точку зрения доступным языком, четко и однозначно формулировать ее. Проявлять уважение ко второй стороне конфликта, и не прибегать к оскорблениям, грубости и унижению личности оппонента.

9. Не стоит расширять предмет конфликта, выходя за его изначальные рамки. Разрешение конфликта должно происходить постепенно, без вовлечения в него посторонних претензий, не касающихся предмета конфликта.

10. Одним из эффективных методов реагирования на конфликтное поведение является использование тактики «Я-высказываний». Не стоит бояться осознать и высказать свои чувства и эмоции оппоненту.

11. Самореализация за счет сильных сторон своей личности. В процессе повышения уровня конфликтологической компетентности все сильные стороны личности должны актуализироваться, их развитие должно выдвигаться на первый план. В дальнейшем, после полной или частичной коррекции, на их плодотворной основе возможно задействование других, менее развитых ранее качеств, процессов и возможностей.

Кроме данных рекомендаций, для помощи сотрудникам в развитии уровня конфликтологической компетентности и стабилизации

организационной культуры предприятия, рекомендуется проводить специальные тренинги, упражнения, демонстрацию и обсуждение жизненных конфликтных ситуаций. Тренинговую форму работы можно считать наиболее продуктивной, так как в её реализацию входит как работа над собственной личностью, так и межличностное взаимодействие в группе. Нами предложена программа упражнений для развития у сотрудников уровня конфликтологической компетентности, коммуникативных навыков и навыков конструктивного выхода из конфликтов.

Программа рассчитана на 5 занятий продолжительностью по 2 часа (общая продолжительность 10 часов).

Цель: повышение уровня конфликтологической компетентности сотрудников предприятия.

Задачи:

1. Помочь сотрудникам предприятия научиться оценивать конфликтную ситуацию, предвидеть возможные пути ее решения и последствия.

2. Помочь сотрудникам, предпочитающим неконструктивные стратегии разрешения конфликта, скорректировать свое поведение в сторону применения стратегии сотрудничества, позволяющей наиболее оптимально выйти из конфликтной ситуации.

3. Помочь сотрудникам предприятия развить навыки саморегуляции и рефлексии.

4. Повысить у сотрудников предприятия уровень эмпатии, способности сопереживать, понимать чувства и действия оппонента.

5. Развить в работниках предприятия навыки доступного выражения собственных мыслей, умение выслушать оппонента и умение уважать и принимать чужую точку зрения.

6. Помочь обрести уверенность в себе при высказывании собственной точки зрения.

Подробная программа представлена в приложении 3.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация – единый целостный организм, состояние и продуктивность которого напрямую связана с продуктивностью и состоянием каждого его члена. Предприятие будет эффективным, конкурентоспособным и развивающимся только в том случае, когда его сотрудники представляют собой сплоченный, дружный, нацеленный на единый результат коллектив. Развитие уровня конфликтологической компетентности каждого сотрудника способствует развитию благоприятной организационной культуры и организации в целом.

Поставленные задачи были успешно выполнены. В первой главе нами были изучены теоретические основы понятия конфликтологической компетентности и организационной культуры, история развития изучения этих явлений в отечественной и зарубежной литературе. Во второй главе были проведены эмпирические исследования, позволившие расширить представления о взаимосвязи данных явлений, были составлены рекомендации для респондентов. Изучили и проанализировали научно - теоретические данные по проблеме.

Проведя теоретический и эмпирический анализ, мы можем сделать следующие выводы. Проблема конфликтологической компетентности, как условия гармонизации организационной культуры предприятия – важная составляющая рабочего процесса, как для руководителей, так и для подчиненных. Коллектив, в котором присутствует взаимовыручка, взаимопонимание, владение общей целью и мотивами, представляет собой сплоченную группу людей, работающих слаженно, эффективно и конкурентоспособно. Немаловажно влияние руководителя на подчиненных, как лидера, способного вести за собой и пользующегося авторитетом у сотрудников. Но, значительная часть формирования организационной культуры предприятия зависит непосредственно от коммуникации сотрудников, от способности эффективно взаимодействовать друг с другом и успешно выходить из возникающих конфликтов.

Проведенный анализ доказал, что одной из важных составляющих гармоничного взаимодействия сотрудников в коллективе является их высокий уровень развития конфликтологической компетентности, а именно, таких его компонентов, как выбор оптимальной стратегии сотрудничества при конфликте, уровень эмпатии, высокая способность к эмоциональной саморегуляции.

Проведенный теоретический анализ, эмпирическое исследование и дальнейшая разработка рекомендаций и программы, направленной на повышение уровня конфликтологической компетентности сотрудников, могут быть использованы в психологической практике при индивидуальном консультировании руководителей, менеджеров по набору персонала, сотрудников, а также при проведении тренинговых занятий в организации, направленных на оптимизацию организационной культуры предприятия, сплочения коллектива, увеличения эффективности производительности и гармонизации микроклимата в компании. Кроме того, данная тема может быть интересна для дальнейшего изучения в сфере организационной психологии, психологии управления, конфликтологии и других смежных науках. Возможно так же проведение лонгитюдного и экспериментального исследования, выявляющего степень оказания влияния уровня конфликтологической компетентности на удовлетворённость и тип организационной культуры предприятия среди его сотрудников, а также выявление дополнительных переменных, способных оказать воздействие на организационную культуру, таких, как самооценка сотрудников, их гендерные и возрастные различия, стаж работы на данном предприятии и т.д. Тема исследования достаточно широка и требует дальнейшего изучения.

Таким образом, поставленные задачи выполнены, цель работы реализована, гипотеза подтверждена, сотрудникам даны рекомендации и составлена программа, направленная на повышение уровня конфликтологической компетентности.

Список использованных источников

1. Аговенян, Р.О. Эмпатия как фактор психологической готовности к профессиональной деятельности: автореф. дис. канд. психол. Наук/ Р.О. Аговенян. - Ереван. 1995, с.20.
2. Адлер, А. Практика и теория индивидуальной психологии /А.Адлер.- М.: Гаудеамус, 2015, - 240 с.
3. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях / А.Я.Анцупов. С.В. Баклановский. – СПб.: Питер, 2005, - 214 с.
4. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, С.Л.Шипилов. – СПб.: Питер,2007, - 326 с.
5. Башкин, М.В. Конфликтная компетентность личности : дис. ... канд. психол. наук / М. В. Башкин. — Ярославль : ЯрГУ, 2009. — 242с.
6. Башкин, М.В. Конфликтная компетентность : метод. Указания/ М.В. Башкин. — Ярославль: ЯрГУ, 2014. — 72 с
7. Бабосов, Е.М., Конфликтология/ Е.М. Бабосов. – М.: тетра-Системс, 2000, - 367 с.
8. Бандура, А. Теория социального научения/ А. Бандура. – М.: ЕврАзия, 2000, - 320 с.
9. Бернс, Р. Развитие Я-концепции и воспитание/ Р.Бернс. – М.: «Прогресс», 2006, - 214с.
10. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004, - 375 с.
11. Большой психологический словарь / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – М.: Москва, 2009, - 312 с.
12. Бурнс, Т.Ф. Культура менеджмента/ Т.Ф. Бурнс, Г.М. Сталкер. – М.: ИНФРА-М, 2001 – 389 с.
13. Веснин, В.Р. Организационная культура / Социально-гуманитарные знания. - 2001. № 3. С.454– 456 с.
14. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология/ Н.Ф. Вишнякова. —Минск : Университетское, 2009. — 318 с.

15. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2003, - 326 с.
16. Гриффин, П.О. Трудовые конфликты и порядок их разрешения / П.О. Гриффин, М. И. Могилевский. – СПб.: Питер, 2017, - 214 с.
17. Дерманов, И.Б. Диагностика эмоционально-нравственного развития / И.Б Дерманов. - СПб., 2002, - 167 с.
18. Дмитриев, А.В. Социальный конфликт: общее и особенное/ А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2002, - 142 с.
19. Дмитриев, А.В. Конфликтология/ А.В. Дмитриев. – М.: Гардарики, 2002, - 284 с.
20. Егидес, А.П. Лабиринты общения, или как ладить с людьми/ А.П. Егидес. – М.: АСТ-ПРЕСС, 2007, - 404 с.
21. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. – 3-е изд/ С.М. Емельянов.– СПб.: Питер, 2009, - 124 с.
22. Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации/ С.М. Емельянов. — СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. — 256 с.
23. Ермолаев, О.Ю. Математическая статистика для психологов/ О.Ю. Ермолаев. – Москва «Флинта» 2003, - 256 с.
24. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса/ А.Г. Здравомыслов. – М.: аспект Пресс, 1996, - 416 с.
25. Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии/ Д.П. Зеркин. —Ростов н/Д. : Феникс, 2004. — 480 с
26. Камерон, К., Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с
27. Карташова, Л.В.. Организационное поведение/ Л.В. Карташова, Т.В. Никонова. - М.: ИНФРА - М, 2003. - 220 с.
28. Кашапов, М.М. Основы конфликтологии/ М.М. Кашапов. — Ярославль: ЯрГУ, 2006. — 116 с.
29. Кашапов, М. М. Психология конфликтной компетентности:

Учебное пособие / М. М. Кашапов, М. В. Башкин. – Ярославль: ЯрГУ, 2010. – 128 с.

30. Кашапов, М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций. Учебное пособие/ М.М. Кашапов. – Ярославль: Ремдер, 2003.

31. Кибанов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В. Г. Коновалова, 2-е изд. – М.:ИНФРА-М, 2006, - 348 с.

32. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология : социальные конфликты/ Т.Н. Кильмашкина.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. —279 с.

33. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию/ Г.И. Козырев. - М. : ВЛАДОС, 2001. — 176 с.

34. Коузер, Л. Основы конфликтологии/ Л. Коузер. — СПб.: Светлячок, 2001. — 192 с.

35. Куницына, В.Н. Межличностное общение / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша. - СПб: «АЛЬФА» 2001. - 544 с.

36. Карелин, А.А. Психологические тесты/ А.А. Карелин. - М., 2001. – Т.2., - 224 с.

37. Курбатов, В. И. Конфликтология. – Изд. 3-е/ В.И. Курбатов.- Ростов н/Д: Феникс, 2009, - 512 с.

38. Кучерявенко, И.А. Психологические особенности конфликтологической компетентности менеджеров / И.А. Кучерявенко, Худаева М.Ю., Зиборова Е.И.// Молодой ученый. — 2010. — №10. — С. 257-260.

39. Леонов, Н.И. Конфликты и конфликтное поведение : методы изучения/ Н.И. Леонов. — СПб. : Питер, 2005. — 240 с.

40. Маклаков, А.Г. Общая психология/ А.Г. Маклаков. – СПб., 2004,- 312 с.

41. Мизелева, Г. И. Корпоративная культура: взгляд изнутри. Справочник по управлению персоналом/ Г.И. Мизелева. — 2014. — № 3. — С. 14.

42. Петровская, Л. А. К вопросу о природе конфликтной

компетентности/Л.А. Петровская// Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология – 1997, № 4. – С. 41-45.

43. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг/ Л.А. Петровская.- М.: Изд-во МГУ, 1989. - 216 с.

44. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация/ Дж. Равен. — М.: Когито-Центр, 2002. — 396 с.

45. Реан, А.А. Психология человека от рождения до смерти/ А.А. Реан. – СПб.: Питер, 2002, 275 с.

46. Родин, О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Ме-недж-мент № 7, 2002 - 456 с.

47. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии/ С.Л. Рубенштейн. - СПб.: Питер, 2003, - 296 с.

48. Руденко, А.М. Конфликтология: учебное пособие для бакалавров / А.М. Руденко, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д : Феникс, 2013, - 154 с.

49. Сарджвеладзе, Н.И. Личность и её взаимодействие с социальной средой / Н.И. Сарджвеладзе. - Тбилиси, 2000, - 274 с.

50. Сидоренков, А.В. Инструментарий исследования типов межличностных противоречий и конфликтов в малых группах / А.В.Сидоренков, Е.А.Локтева, А.А.Мкртчян // Психологический журнал – 2014. - №2. – с. 103-117.

51. Смит, Д. Организационная культура и управление/ Д. Смит. – М.: Высшая школа, 1992 – 376 с.

52. Соколов, С.В. Социальная конфликтология/ С.В. Соколов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 327 с.

53. Столин, В.В. Самосознание личности / В.В. Столин - М.: Издательство Московского Университета, 1983, - 214 с.

54. Столяренко, Л.Д. Психология личности / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону: «Феникс». 2014, - 321 с.

55. Субботина, Л.Ю. Психология защитного поведения /Л.Ю. Субботина. — Ярославль : ЯрГУ, 2006. — 219 с.

56. Фрейд, З. Психология масс и анализ человеческого Я/ З. Фрейд. – М.: Азбука, 2014, - 264 с.
57. Фромм, Э. Анатомия человеческой деструктивности/ Э.Фромм. – М.: АСТ, 2014, - 618 с.
58. Ханина, И.Б. К вопросу о профессиональной составляющей в структуре образа мира//Вестник МГУ. 1990. С.54-64.
59. Хасан, Б. И. Конфликтная компетентность – атрибутивный эффект развивающего обучения / Б. И. Хасан // Педагогика развития: проблемы современного детства и задачи школы / Краснояр. гос. ун-т. Красноярск, 1996. С. 198–204.
60. Хасан, Б. И. Психология конфликта и переговоры / Б. И. Хасан, П. А. Сергоманов. – М.: Academia, 2004, - 289 с.
61. Хасан, Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. — Красноярск : Красноярский госуниверситет, 1996. — 157 с
62. Хорни, К. Наши внутренние конфликты. Конструктивная теория невроза / К. Хорни. – СПб.: Питер, 2012, - 256 с.
63. Цой, Л. Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов/ Л.Н. Цой. - М.: Книжный мир, 2007, - 114 с.
64. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
65. Шейнов, В.П. Управление конфликтами/ В.П. Шейнов. – СПб.: Питер, 2014, - 196 с.
66. Яковлева, И.П. Диагностика конфликтологической компетентности студентов в структуре психолого-педагогического мониторинга / И.П. Яковлева, Д.А.Романов, м.Л. Романова // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета – 2015. - № 108, С. 113-115

Диагностический комплекс методик в порядке их предъявления

1.1. Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко.

Инструкция: Оцените, свойственны ли вам следующие особенности, согласны ли вы с утверждениями (ответ «да» или «нет»).

Тестовый материал (вопросы)

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.
6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.
7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.
8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.
9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.
10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности — бестактно.
11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.
12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.
13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.
14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.
15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.
16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.
17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.
18. Мне легко удастся копировать интонацию, мимику людей, подражая им.
19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.
20. Чужой смех обычно заражает меня.
21. Часто, действуя наугад, я, тем не менее, нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних Людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.

30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.
34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.
35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.
36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей

Ключ к тесту.

Подсчитывается число правильных ответов по каждой шкале, а затем определяется суммарная оценка. Оценки по каждой шкале могут варьировать от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра в структуре эмпатии.

1. *Рациональный канал эмпатии*: +1, +7, —13, +19, +25, -31;
2. *Эмоциональный канал эмпатии*: —2, +8, —14, +20, -26, +32;
3. *Интуитивный канал эмпатии*: —3, +9, +15, +21, +27, -33;
4. *Установки, способствующие эмпатии*: +4, —10, -16, -22, -28, -34;
5. *Проникающая способность в эмпатии*: +5, —11, -17, -23, -29, -35;
6. *Идентификация в эмпатии*: +6, +12, +18, -24, +30, -36.

Интерпретация результатов.

Анализируются показатели отдельных шкал и общая суммарная оценка уровня эмпатии. В данной методике в структуре эмпатии различаются 6 тенденций (шкал).

Рациональный канал эмпатии характеризует направленность внимания, восприятия и мышления эмпатирующего на сущность любого другого человека — на его состояние, проблемы, поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий шлюзы эмоционального и интуитивного отражения партнера. В рациональном компоненте эмпатии не следует искать логику или мотивацию интереса к другому. Партнер привлекает внимание своей бытийностью, что позволяет эмпатирующему непредвзято выявлять его сущность.

Эмоциональный канал эмпатии. Фиксируется способность эмпатирующего входить в одну эмоциональную "волну" с окружающими — сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость в данном случае становится средством "вхождения" в энергетическое поле партнера. Понять его внутренний мир, прогнозировать поведение и эффективно воздействовать возможно только в том случае, если произошла эмоциональная подстройка к эмпатируемому. Соучастие и сопереживание выполняют роль связующего звена, проводника от эмпатирующего к эмпатируемому и обратно.

Интуитивный канал эмпатии. Балльная оценка свидетельствует о способности человека видеть поведение партнеров, действовать в условиях нехватки объективной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции формируются различные сведения о партнерах. Интуиция менее зависит от стереотипов, чем осмысленное понимание партнеров.

Установки, способствующие или препятствующие эмпатии, соответственно, облегчают или затрудняют действие всех эмпатических каналов. Эффективность эмпатии снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умонастроения резко ограничивают

диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия. Напротив, различные каналы эмпатии действуют активнее и надежнее, если нет препятствий со стороны установок личности.

Проникающая способность в эмпатии расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности. Каждый из нас своим поведением и отношением к партнерам способствует словесно-эмоциональному обмену или препятствует ему. Расслабление партнера содействует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.

Идентификация — еще одно неперемное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого на основе со переживаний, постановки себя на место партнера. В основе идентификации легкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию.

Шкальные оценки выполняют вспомогательную роль и интерпретации основного показателя — уровня эмпатии. Суммарный показатель теоретически может изменяться в пределах от 0 до 36 баллов.

Нормы теста Бойко на уровень эмпатии.

30 баллов и выше — очень высокий уровень эмпатии;

29-22 — средний;

21-15 — заниженный;

менее 14 баллов — очень низкий.

1.2. Многофакторный личностный опросник FPI

Инструкция.

Имеется ряд утверждений, каждое из которых подразумевает относящийся к вам вопрос о том, соответствует или не соответствует данное утверждение каким-то особенностям вашего поведения, отдельных поступков, отношения к людям, взглядам на жизнь и т. п. Если вы считаете, что такое соответствие имеет место, то дайте ответ «да», в противном случае – ответ «нет». Свой ответ зафиксируйте в имеющемся у вас ответном листе, поставив крестик в клеточку, соответствующую номеру утверждения в вопроснике и виду вашего ответа.

Ответы необходимо дать на все вопросы.

Успешность исследования во многом зависит от того, насколько внимательно выполняется задание.

Ни в коем случае не следует стремиться своими ответами произвести на кого-то лучшее впечатление, так как ни один ответ не оценивается как хороший или плохой. Вы не должны долго размышлять над каждым вопросом, а старайтесь как можно быстрее решить, какой из двух ответов, пусть весьма относительно, но все-таки кажется вам ближе к истине. Вас не должно смущать, если некоторые из вопросов покажутся слишком личными, поскольку исследование не предусматривает анализа каждого вопроса и ответа, а опирается лишь на количество ответов одного и другого вида.

Кроме того, вы должны знать, что результаты индивидуально-психологических исследований, как и медицинских, не подлежат широкому обсуждению.

Тестовое задание

Вопрос-утверждение	Ответ	
	Да	Нет
1. Я внимательно прочел инструкцию и готов откровенно ответить на все вопросы анкеты		
2. По вечерам я предпочитаю развлекаться в веселой компании (гости, дискотека, кафе и т. п.)		
3. Моему желанию познакомиться с кем-либо всегда мешает то, что мне трудно найти подходящую тему для разговора		
4. У меня часто болит голова		
5. Иногда я ощущаю стук в висках и пульсацию в области шеи		
6. Я быстро теряю самообладание, но и так же быстро беру себя в руки		
7. Бывает, что я смеюсь над неприличным анекдотом		
8. Я избегаю о чем-либо расспрашивать и предпочитаю узнавать то, что мне нужно, другим путем		
9. Я предпочитаю не входить в комнату, если не уверен, что мое появление пройдет незамеченным		
10. Могу так вспылить, что готов разбить все, что попадет под руку		
11. Чувствую себя неловко, если окружающие почему-то начинают обращать на меня внимание		
12. Я иногда чувствую, что сердце начинает работать с перебоями или начинает		

биться так, что, кажется, готово выскочить из груди		
13. Не думаю, что можно было бы простить обиду		
14. Не считаю, что на зло надо отвечать злом, и всегда следую этому		
15. Если я сидел, а потом резко встал, то у меня темнеет в глазах и кружится голова		
16. Я почти ежедневно думаю о том, насколько лучше была бы моя жизнь, если бы меня не преследовали неудачи		
17. В своих поступках я никогда не исхожу из того, что людям можно полностью доверять		
18. Могу прибегнуть к физической силе, если требуется отстаивать свои интересы		
19. Легко могу развеселить самую скучную компанию		
20. Я легко смущаюсь		
21. Меня ничуть не обижает, если делаются замечания относительно моей работы или меня лично		
22. Нередко чувствую, как у меня немеют или холодеют руки и ноги		
23. Бываю неловким в общении с другими людьми		
24. Иногда без видимой причины чувствую себя подавленным, несчастным		
25. Иногда нет никакого желания чем-либо заняться		
26. Порой я чувствую, что мне не хватает воздуха, будто бы я выполнял очень тяжелую работу		
27. Мне кажется, что в своей жизни я очень многое делал неправильно		
28. Мне кажется, что другие нередко смеются надо мной		
29. Люблю такие задания, когда можно действовать без долгих размышлений		
30. Я считаю, что у меня предостаточно оснований быть не очень-то довольным своей судьбой		
31. Часто у меня нет аппетита		
32. В детстве я радовался, если родители или учителя наказывали других детей		
33. Обычно я решителен и действую быстро		
34. Я не всегда говорю правду		
35. С интересом наблюдаю, когда кто-то пытается выпутаться из неприятной истории		
36. Считаю, что все средства хороши, если надо настоять на своем		
37. То, что прошло, меня мало волнует		
38. Не могу представить ничего такого, что стоило бы доказывать кулаками		
39. Я не избегаю встреч с людьми, которые, как мне кажется, ищут ссоры со мной		

40. Иногда кажется, что я вообще ни на что не годен		
41. Мне кажется, что я постоянно нахожусь в каком-то напряжении и мне трудно расслабиться		
42. Нередко у меня возникают боли «под ложечкой» и различные неприятные ощущения в животе		
43. Если обижают моего друга, я стараюсь отомстить обидчику		
44. Бывало, я опаздывал к назначенному времени		
45. В моей жизни было так, что я почему-то позволил себе мучить животное		
46. При встрече со старым знакомым от радости я готов броситься ему на шею		
47. Когда я чего-то боюсь, у меня пересыхает во рту, дрожат руки и ноги		
48. Частенько у меня бывает такое настроение, что с удовольствием бы ничего не видел и не слышал		
49. Когда ложусь спать, то обычно засыпаю уже через несколько минут		
50. Мне доставляет удовольствие, как говорится, ткнуть носом других в их ошибки		
51. Иногда могу похвастаться		
52. Активно участвую в организации общественных мероприятий		
53. Нередко бывает так, что приходится смотреть в другую сторону, чтобы избежать нежелательной встречи		
54. В свое оправдание я иногда кое-что выдумывал		
55. Я почти всегда подвижен и активен		
56. Нередко сомневаюсь, действительно ли интересно моим собеседникам то, что я говорю		
57. Иногда вдруг чувствую, что весь покрываюсь потом		
58. Если сильно разозлюсь на кого-то, то могу его и ударить		
59. Меня мало волнует, что кто-то плохо ко мне относится		
60. Обычно мне трудно возражать моим знакомым		
61. Я волнуюсь и переживаю даже при мысли о возможной неудаче		
62. Я люблю не всех своих знакомых		
63. У меня бывают мысли, которых следовало бы стыдиться		
64. Не знаю почему, но иногда появляется желание испортить то, чем восхищаются		
65. Я предпочитаю заставить любого человека сделать то, что мне нужно, чем просить его об этом		
66. Я нередко беспокойно двигаю рукой или ногой		

67. Предпочитаю провести свободный вечер, занимаясь любимым делом, а не развлекаясь в веселой компании		
68. В компании я веду себя не так, как дома		
69. Иногда, не подумав, скажу такое, о чем лучше бы помолчать		
70. Боюсь стать центром внимания даже в знакомой компании		
71. Хороших знакомых у меня очень немного		
72. Иногда бывают такие периоды, когда яркий свет, яркие краски, сильный шум вызывают у меня болезненно неприятные ощущения, хотя я вижу, что на других людей это так не действует		
73. В компании у меня нередко возникает желание кого-нибудь обидеть или разозлить		
74. Иногда думаю, что лучше бы не родиться на свет, как только представлю себе, сколько всяких неприятностей, возможно, придется испытать в жизни		
75. Если кто-то меня серьезно обидит, то получит свое сполна		
76. Я не стесняюсь в выражениях, если меня выведут из себя		
77. Мне нравится так задать вопрос или так ответить, чтобы собеседник растерялся		
78. Бывало, откладывал то, что требовалось сделать немедленно		
79. Не люблю рассказывать анекдоты или забавные истории		
80. Повседневные трудности и заботы часто выводят меня из равновесия		
81. Не знаю, куда деться при встрече с человеком, который был в компании, где я вел себя неловко		
82. К сожалению, отношусь к людям, которые бурно реагируют даже на жизненные мелочи		
83. Я робею при выступлении перед большой аудиторией		
84. У меня довольно часто меняется настроение		
85. Я устаю быстрее, чем большинство окружающих меня людей		
86. Если я чем-то сильно взволнован или раздражен, то чувствую это как бы всем телом		
87. Мне докучают неприятные мысли, которые назойливо лезут в голову		
88. К сожалению, меня не понимают ни в семье, ни в кругу моих знакомых		
89. Если сегодня я посплю меньше обычного, то завтра не буду чувствовать себя отдохнувшим		
90. Стараюсь вести себя так, чтобы окружающие опасались вызвать мое неудовольствие		
91. Я уверен в своем будущем		

92. Иногда я оказывался причиной плохого настроения кого-нибудь из окружающих		
93. Я не прочь посмеяться над другими		
94. Я отношусь к людям, которые «за словом в карман не лезут»		
95. Я принадлежу к людям, которые ко всему относятся достаточно легко		
96. Подростком я проявлял интерес к запретным темам		
97. Иногда зачем-то причинял боль любимым людям		
98. У меня нередки конфликты с окружающими из-за их упрямства		
99. Часто испытываю угрызания совести в связи со своими поступками		
100. Я нередко бываю рассеянным		
101. Не помню, чтобы меня особенно опечалили неудачи человека, которого я не могу терпеть		
102. Часто я слишком быстро начинаю досадовать на других		
103. Иногда неожиданно для себя начинаю уверенно говорить о таких вещах, в которых на самом деле мало что смыслю		
104. Часто у меня такое настроение, что я готов взорваться по любому поводу		
105. Нередко чувствую себя вялым и усталым		
106. Я люблю беседовать с людьми и всегда готов поговорить и со знакомыми, и с незнакомыми		
107. К сожалению, я зачастую слишком поспешно оцениваю других людей		
108. Утром я обычно встаю в хорошем настроении и нередко начинаю насвистывать или напевать		
109. Не чувствую себя уверенно в решении важных вопросов даже после длительных размышлений		
110. Получается так, что в споре я почему-то стараюсь говорить громче своего оппонента		
111. Разочарования не вызывают у меня сильных и длительных переживаний		
112. Бывает, что я вдруг начинаю кусать губы или грызть ногти		
113. Наиболее счастливым я чувствую себя тогда, когда бываю один		
114. Иногда одолевает такая скука, что хочется, чтобы все перессорились друг с другом. Прошу вас проверить, на все ли вопросы даны ответы		

Обработка и анализ результатов теста FPI.

Анализ результатов следует начинать с просмотра всех ответных листов, заполненных исследуемыми, уточняя, какой ответ дан на первый вопрос. При отрицательном ответе, означающем нежелание испытуемого отвечать откровенно на

поставленные вопросы, следует считать исследование несостоявшимся. При положительном ответе на первый вопрос, после обработки результатов исследования, внимательно изучается графическое изображение профиля личности, выделяются все высокие и низкие оценки

Первая процедура касается получения первичных, или "сырых", оценок. Для ее осуществления необходимо подготовить матричные формы ключей каждой шкалы на основе общего ключа опросника.

Ключ к тесту.

Номер шкалы	Название шкалы и количество вопросов	Ответы по номерам вопросов	
		Да	нет
I	Невротичность 17	4,5,12,15,22,26,31,41,42,57,66,72,85,86,89, 105	49
II	Спонтанная агрессивность 14	32,35, 45, 50, 64, 73, 77, 93, 97, 98, 103,112,114	99
III	Депрессивность 14	16, 24, 27,28, 30, 40. 48, 56, 61, 74, 84, 87, 88,100	—
IV	Раздражительность 11	6, 10, 58. 69, 76. 80, 82,102, 104, 107, 110	—
V	Общительность 15	2, 19,46,52,55,94,106	3,8,23,53,67, 71,79, 113
VI	Уравновешенность 10	14,21,29,37,38,59,91,95,108,111	—
VII	Реактивная агрессивность 10	13,17,18,36,39,43,65,75,90,98	
VIII	Застенчивость 10	9,11,20,47,60,70,81,83,109	33
IX	Открытость 13	7, 25, 34,44, 51, 54, 62, 63, 68, 78, 92,96,101	—
X	Экстраверсия — интроверсия 12	2,29,46,51,55,76,93,95, 106,110	20,87
XI	Эмоциональная лабильность 14	24, 25, 40, 48. 80, 83, 84, 85, 87, 88, 102, 112, 113	59
XII	Маскулинизм — феминизм 15	18,29,33,50,52,58,59,65,91,104	16,20,31,47,84

Вторая процедура связана с переводом первичных оценок в стандартные оценки 9-балльной шкалы с помощью таблицы. К низким относятся оценки в диапазоне 1-3 балла, к средним – 4–6 баллов, к высоким – 7–9 баллов.

Перевод первичных оценок в стандартные

Первичная оценка	Стандартная оценка по шкалам											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2	1
2	4	3	4	4	1	2	4	5	1	1	3	1
3	4	4	4	5	1	3	5	6	2	2	4	1
4	5	5	5	6	2	4	6	6	3	3	4	1
5	5	5	6	7	2	5	7	7	3	4	5	2
6	6	7	6	7	3	6	8	7	4	4	6	3
7	7	8	7	8	3	7	8	8	5	5	7	4
8	7	8	7	8	4	8	9	9	5	6	7	5
9	8	8	8	9	5	9	9	9	6	7	8	6
10	8	9	8	9	5	9	9	9	8	8	8	8
11	8	9	8	9	6	-	-	-	8	9	8	8
12	8	9	9	-	7	-	-	-	9	9	9	9
13	9	9	9	-	8	-	-	-	9	-	9	9
14	9		9		9						9	9
15	9											9
16	9											
17	9											

Краткая расшифровка шкал.

Шкала I (невротичность) характеризует уровень невротизации личности. Высокие оценки соответствуют выраженному невротическому синдрому астенического типа с психосоматическими нарушениями.

Шкала II (спонтанная агрессивность) позволяет выявить и оценить психопатизацию интрогенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о повышенном уровне психопатизации, создающем предпосылки для импульсивного поведения.

Шкала III (депрессивность) дает возможность диагностировать признаки, характерные для психопатологического депрессивного синдрома. Высокие оценки по шкале соответствуют наличию этих признаков в эмоциональном состоянии, в поведении, в отношениях к себе и к социальной среде.

Шкала IV (раздражительность) позволяет судить об эмоциональной устойчивости. Высокие оценки свидетельствуют о неустойчивом эмоциональном состоянии со склонностью к аффективному реагированию.

Шкала V (общительность) характеризует как потенциальные возможности, так и реальные проявления социальной активности. Высокие оценки позволяют говорить о

наличии выраженной потребности в общении и постоянной готовности к удовлетворению этой потребности.

Шкала VI (уравновешенность) отражает устойчивость к стрессу. Высокие оценки свидетельствуют о хорошей защищенности к воздействию стресс-факторов обычных жизненных ситуаций, базирующейся на уверенности в себе, оптимистичности и активности.

Шкала VII (реактивная агрессивность) имеет целью выявить наличие признаков психопатизации экстратенсивного типа. Высокие оценки свидетельствуют о высоком уровне психопатизации, характеризующемся агрессивным отношением к социальному окружению и выраженным стремлением к доминированию.

Шкала VIII (застенчивость) отражает предрасположенность к стрессовому реагированию на обычные жизненные ситуации, протекающему по пассивно-оборонительному типу. Высокие оценки по шкале отражают наличие тревожности, скованности, неуверенности, следствием чего являются трудности в социальных контактах.

Шкала IX (открытость) позволяет характеризовать отношение к социальному окружению и уровень самокритичности. Высокие оценки свидетельствуют о стремлении к доверительно-откровенному взаимодействию с окружающими людьми при высоком уровне самокритичности. Оценки по данной шкале могут в той или иной мере способствовать анализу искренности ответов обследуемого при работе с данным опросником, что соответствует шкалам лжи других опросников.

Шкала X (экстраверсия – интроверсия). Высокие оценки по шкале соответствуют выраженной экстравертированности личности, низкие – выраженной интровертированности.

Шкала XI (эмоциональная лабильность). Высокие оценки указывают на неустойчивость эмоционального состояния, проявляющуюся в частых колебаниях настроения, повышенной возбудимости, раздражительности, недостаточной саморегуляции. Низкие оценки могут характеризовать не только высокую стабильность эмоционального состояния как такового, но и хорошее умение владеть собой.

Шкала XII (маскулинизм – феминизм). Высокие оценки свидетельствуют о протекании психической деятельности преимущественно по мужскому типу, низкие – по женскому.

1.3. Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. Отвечать надо как можно быстрее.

Тест:

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

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

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

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

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

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

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

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

24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

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

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

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

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

Обработка результатов

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

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

1.4.Опросник Куинна и Камерона OCAI

Инструкция. Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры. На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации.

Сначала распределите баллы в колонке «Теперь», затем на те же вопросы, дайте ответы, но проставив баллы в колонке «Предпочтительно».

ОПРОСНИК

		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами		
Всего:		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел		
Всего:		100	100
3. Управление работниками			
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией		

		Теперь	Предпочтительно
	занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего:		100	100
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
Всего:		100	100
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел		
Всего:		100	100
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов)		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат		
Всего:		100	100

Обработка результатов.

«А» – клановая ОК; «В» – адхократическая ОК; «С» – рыночная ОК; «D» – бюрократическая ОК.

После заполнения анкеты баллы всех ответов А в колонке «Текущее состояние» суммируются, полученная сумма делится на 6 и получается средняя оценка по альтернативе А. Те же вычисления повторяются для альтернатив В, С, D. Таким же образом следует обработать колонку «Предпочтительное состояние». Эти параметры позволяют визуализировать тип культуры, вычертив ее профиль.

Проводится содержательное сравнение для определения ресурсов развития организации, и сравнение показателя рассогласованности между графами «теперь» и «предпочтительно». Большие показатели говорят о нестабильности организационной культуры предприятия.

Сводные таблицы первичных данных

Таблица 2.1. Показатели выбора стратегии поведения в конфликте у работников производства, методика Томаса (в баллах)

№ испытуемого	Стратегии				
	Соперничество	Избегание	Компромисс	Сотрудничество	Приспособление
1	8	5	8	11	5
2	6	2	9	4	3
3	10	5	5	9	4
4	8	4	7	6	5
5	9	3	8	6	6
6	11	6	6	4	5
7	10	2	7	5	7
8	12	3	4	5	6
9	10	4	11	3	8
10	4	3	12	6	4
11	6	8	10	5	5
12	6	4	9	4	6
13	10	7	11	6	4
14	8	2	4	3	7
15	9	3	8	10	8
16	4	3	6	5	4
17	8	3	10	3	3
18	7	4	12	2	6
19	4	5	9	3	7
20	3	9	11	8	2
21	9	5	8	3	3
22	8	6	5	9	8
23	9	5	3	5	8
24	8	4	4	7	6
25	2	3	11	5	6
26	3	4	8	4	2
27	6	2	9	5	3
28	9	5	8	4	6
29	11	3	4	2	9
30	7	4	3	4	9
31	8	3	10	2	11
32	5	4	5	9	6
33	6	5	11	2	9
34	9	11	10	3	5
35	4	10	9	12	5
36	4	4	8	3	9
37	6	4	9	4	7
38	9	2	11	10	4
Кол-во респондентов с преобладанием данной стратегии	12	1	16	5	4

Примечание: серым фоном выделены преобладающие стратегии поведения у испытуемых.

Таблица 2.2. Показатели выбора стратегии поведения в конфликте у менеджеров, методика Тома са (в баллах)

№ испытуемого	Стратегии				
	Соперничество	Приспособление	Компромисс	Сотрудничество	Избегание
1	6	9	11	5	3
2	4	11	12	11	2
3	5	10	10	6	5
4	5	12	9	12	4
5	3	10	10	4	3
6	4	6	4	4	5
7	5	6	8	6	5
8	3	6	6	7	2
9	6	9	10	9	4
10	3	8	12	8	3
11	9	9	10	9	8
12	5	5	8	2	4
13	3	9	8	6	2
14	4	9	11	9	2
15	3	4	3	2	3
16	8	3	4	3	4
17	3	11	11	8	3
18	5	9	8	8	4
19	5	9	9	10	5
20	10	8	8	8	9
21	5	2	4	2	5
22	3	4	3	3	4
23	5	6	8	6	5
24	4	9	9	10	4
25	3	11	11	12	3
26	4	9	11	12	4
27	2	7	9	6	2
28	7	9	10	9	5
29	2	5	6	5	3
30	5	9	11	5	4
Кол-во респондентов с преобладанием данной стратегии	3	5	16	6	0

Примечание: серым фоном выделены преобладающие стратегии поведения у испытуемых.

Таблица 2.3. Показатели ведущих каналов эмпатии (в баллах) и уровня эмпатии у менеджеров, методика Бойко

№ исп-го	Шкалы, балл						Общий ур-нь	Ур-нь
	Рацион.	Эмоц.	Интуит.	Установки	Проник.сп-ть	Идентиф.		
1	4	6	4	6	5	5	30	высок
2	2	4	3	6	4	3	22	средн
3	2	3	2	3	2	3	15	заниж
4	1	5	1	5	1	2	15	заниж
5	3	4	2	2	1	1	13	оч низк
6	2	6	3	5	4	4	24	средн
7	2	5	5	4	3	4	23	средн
8	3	5	5	5	2	3	23	средн
9	4	4	3	2	4	5	22	средн
10	3	6	2	5	3	4	23	средн
11	4	6	5	4	6	6	31	высок
12	4	5	4	3	4	4	24	средн
13	1	6	3	5	5	3	23	средн
14	3	5	5	5	4	3	25	средн
15	5	4	2	5	4	3	23	средн
16	3	5	4	4	4	5	25	средн
17	3	5	6	5	2	5	26	средн
18	1	6	2	4	3	3	19	заниж
19	3	4	2	4	2	2	17	заниж
20	3	5	3	5	3	4	23	средн
21	3	4	2	5	4	4	22	средн
22	2	3	1	2	3	1	10	оч низк
23	3	5	4	4	5	1	22	средн
24	2	5	4	4	4	3	22	средн
25	1	4	3	2	4	2	16	заниж
26	5	4	2	4	4	4	23	средн
27	1	6	3	5	6	4	25	средн
28	2	4	3	2	4	2	17	заниж

29	4	6	4	4	4	4	26	средн
30	2	5	4	3	4	4	22	средн
Ср.зн.	2,7	4,83	3,2	4,06	3,6	3,36	21,7	

Итого испытуемых:

С высоким уровнем эмпатии – 2

Со средним уровнем эмпатии – 20

С заниженным уровнем эмпатии – 6

С очень низким уровнем эмпатии - 2

Примечание:

Серым фоном выделены преобладающие каналы эмпатии у испытуемых.

Уровень эмпатии:

30 баллов и выше — очень высокий уровень эмпатии;

29-22 — средний;

21-15 — заниженный;

менее 14 баллов — очень низкий.

Таблица 2.4. Показатели ведущих каналов эмпатии (в баллах) и уровня эмпатии у работников производства, методика Бойко

№ исп-го	Шкалы, балл						Общий ур-нь	Ур-нь
	Рацион.	Эмоц.	Интуит.	Установки	Проник.сп-ть	Идентиф.		
1	2	1	6	2	2	3	16	заниж
2	5	2	2	1	1	4	15	заниж
3	5	2	2	1	2	3	15	заниж
4	1	1	1	3	1	2	9	оч низ
5	3	1	2	1	1	1	9	оч низ
6	3	3	5	3	2	4	20	заниж
7	4	3	1	2	3	2	15	заниж
8	6	3	2	3	2	3	19	заниж
9	5	2	6	2	2	5	22	средн
10	5	3	4	4	2	4	22	средн
11	3	2	5	2	1	2	15	заниж
12	2	1	4	1	4	4	16	заниж
13	1	2	3	2	3	3	14	заниж
14	4	3	5	3	4	3	22	средн
15	1	5	4	3	1	3	17	заниж
16	6	6	4	4	4	6	30	высок
17	4	3	6	5	2	2	22	средн
18	4	2	2	2	3	3	16	заниж
19	6	5	2	5	2	2	22	средн
20	3	4	4	4	3	4	22	средн
21	4	3	2	5	4	4	22	средн
22	2	2	1	2	3	1	9	оч низк
23	4	2	3	2	2	1	14	заниж
24	6	6	6	4	4	6	32	высок
25	4	4	3	4	2	2	19	заниж
26	6	4	4	3	2	3	22	средн
27	3	5	5	4	2	3	22	средн
28	4	5	5	4	2	2	22	средн
29	4	2	4	2	1	4	17	заниж
30	5	1	5	4	4	3	22	средн

31	6	3	4	5	2	2	22	средн
32	3	3	3	2	1	3	15	заниж
33	1	1	1	1	2	2	8	оч низк
34	4	2	3	2	1	1	13	оч низк
35	3	5	4	5	1	5	23	средн
36	5	4	4	4	2	3	22	средн
37	2	2	1	2	1	1	9	оч низк
38	5	4	2	4	3	4	22	средн
Ср.зн.	2,7	4,83	3,2	4,06	3,6	3,36	21,7	

Итого испытуемых:

С высоким уровнем эмпатии – 2

Со средним уровнем эмпатии – 15

С заниженным уровнем эмпатии – 15

С очень низким уровнем эмпатии - 6

Примечание:

Серым фоном выделены преобладающие каналы эмпатии у испытуемых.

Уровень эмпатии:

30 баллов и выше — очень высокий уровень эмпатии;

29-22 — средний;

21-15 — заниженный;

менее 14 баллов — очень низкий.

Таблица 2.5. Показатели компонентов эмоциональной саморегуляции (в баллах станд.оценки) и её уровня у менеджеров, методика FPI

№ исп.	экстров-интроверс.	Раздражит-ть	Уравновеш-ть	Эмоц. Лабильн.	Ср.знач.	Уровень эмоц. Саморегул.
1	8	9	6	9	8	высок
2	9	6	7	6	7	высок
3	8	7	6	5	6,5	высок
4	6	6	9	6	6,75	высок
5	8	9	6	9	8	высок
6	6	3	7	3	4,75	средн
7	5	2	2	2	2,75	низк
8	6	7	3	7	5,75	средн
9	9	6	9	6	7,5	высок
10	8	8	9	5	7,5	высок
11	5	7	5	7	6	средн
12	8	9	2	9	7	высок
13	6	5	7	5	5,75	средн
14	9	2	8	2	5,25	средн
15	7	3	7	3	5	средн
16	6	2	7	8	5,75	средн
17	7	7	5	7	6,5	высок
18	5	5	2	5	4,25	средн
19	9	7	3	7	6,5	высок
20	9	5	3	5	5,5	средн
21	5	6	5	6	5,5	средн
22	3	3	9	3	4,5	средн
23	6	9	6	2	5,75	средн
24	7	5	7	5	6	средн
25	8	4	9	4	6,25	высок
26	7	8	8	8	7,75	высок
27	9	9	5	9	8	высок
28	6	7	4	7	6	средн
29	7	8	8	8	7,75	высок
30	8	6	6	6	6,5	высок
Ср.знач	7	6	6	5,8		

Итого испытуемых:

С очень высоким уровнем эмоциональной саморегуляции - 0

С высоким уровнем эмоциональной саморегуляции – 14

Со средним уровнем эмоциональной саморегуляции – 13

С низким уровнем эмоциональной саморегуляции – 3

С очень низким уровнем эмоциональной саморегуляции - 0

Примечание:

9 баллов и выше — очень высокий уровень эмоциональной саморегуляции;

7-8 баллов — высокий;

5-6 — средний;

3-4 — низкий;

менее 2 баллов — очень низкий.

Таблица 2.6. Показатели компонентов эмоциональной саморегуляции (в баллах станд.оценки) и её уровня у работников производства, методика FPI

№ исп.	экстров-интроверс.	Раздражит-ть	Уравновеш-ть	Эмоц. Лабильн.	Ср.знач.	Уровень эмоц. Саморегул.
1	4	8	6	5	5,75	средн
2	4	4	7	9	6	средн
3	3	7	6	6	5,5	средн
4	6	9	9	6	7,5	высок
5	2	9	6	7	6	средн
6	5	6	7	6	6	средн
7	4	4	2	2	3	низкк
8	3	2	3	9	4,25	низк
9	6	6	9	3	6	средн
10	4	8	9	5	6,5	высок
11	2	7	5	7	5,25	средн
12	8	9	2	9	7	высок
13	6	6	7	5	6	средн
14	9	5	8	2	6	средн
15	7	4	7	3	5,25	средн
16	4	6	7	8	6,25	средн
17	6	7	5	6	6	средн
18	2	5	2	7	4	низк
19	7	8	3	5	5,75	средн
20	9	3	7	4	5,75	средн
21	5	4	5	6	5	средн
22	3	3	9	3	4,5	средн
23	3	9	6	2	5	средн
24	7	9	7	4	6,75	высок
25	6	4	9	7	6,5	высок
26	7	6	8	5	6,5	высок
27	5	9	3	8	6,25	средн
28	5	8	4	9	6,5	
29	2	4	8	4	4,5	средн

30	4	4	6	6	5	средн
31	7	6	2	5	5	средн
32	5	3	5	8	5,25	средн
33	8	9	4	7	7	высок
34	4	5	7	6	5,5	средн
35	5	6	9	7	6,75	высок
36	6	4	5	5	5	средн
37	3	8	6	2	4,75	средн
38	4	8	8	5	6,25	средн
Ср.знач	5	6,1	6	5,6		

Итого испытуемых:

С очень высоким уровнем эмоциональной саморегуляции - 0

С высоким уровнем эмоциональной саморегуляции – 9

Со средним уровнем эмоциональной саморегуляции – 25

С низким уровнем эмоциональной саморегуляции – 4

С очень низким уровнем эмоциональной саморегуляции - 0

Примечание:

9 баллов и выше — очень высокий уровень эмоциональной саморегуляции;

7-8 баллов — высокий;

5-6 — средний;

3-4 — низкий;

менее 2 баллов — очень низкий.

**Таблица 2.7. Показатели уровня конфликтологической компетентности
респондентов по трем компонентам**

№ Исп-го	Ср.б. /уровень эмпатии	Ср.б/ уровень эмоц. саморегуляции	Доминирующая стратегия поведения в конflikте	Уровень конфликтологической компетентности (КК)
1	30/выс	5/средн	Сотр	Средн
2	22/средн	7/высок	Соперн	Средн
3	15/заниж	3/низк	Компр	Оч. низк
4	15/заниж	4/низк	Компр	Низк
5	13/оч низк	8/высок	Компр	Средн
6	24/средн	5/средн	Сотр	Высок
7	23/средн	3/низк	Присп	Низк
8	23/средн	6/средн	Компр	Средн
9	22/средн	8/высок	Соперн	Средн
10	23/средн	8/высок	Компр	Высок
11	31/выс	6/средн	Сотрудн	Высок
12	24/средн	7/высок	Сотр	Высок
13	23/средн	6/средн	Компр	Средн
14	25/средн	6/средн	Компр	Средн
15	17/заниж	4/низк	Избеган	Оч. низк
16	25/средн	6/средн	Соперн	Средн
17	26/средн	5/высок	Компр	Высок
18	19/заниж	6/средн	Компр	Низк
19	17/заниж	7/высок	Компр	Средн
20	23/средн	5/средн	Компр	Средн
21	22/средн	7/средн	Соперн	Средн
22	10/оч низк	6/средн	Компр	Низк
23	22/средн	6/средн	Компр	Средн
24	22/средн	5/средн	Компр	Средн
25	16/заниж	6/высок	Сотр	Средн
26	23/средн	6/высок	Соперн	Средн
27	25/средн	8/высок	Компр	Средн
28	17/заниж	6/средн	Компр	Низк
29	26/средн	8/высок	Сотр	Средн
30	22/средн	7/высок	Компр	Средн

31	16/заниж	6/средн	Компр	Низк
32	15/заниж	5/средн	Компр	Низк
33	15/заниж	6/средн	Компр	Низк
34	9/оч низ	7/высок	Компр	Средн
35	9/оч низ	5/средн	Компр	Средн
36	20/заниж	6/средн	Компр	Средн
37	15/заниж	3/низк	Избеган	Оч. низк
38	19/заниж	4/низк	Компр	Низк
39	22/средн	5/средн	Компр	Средн
40	22/средн	7/высок	Компр	Средн
41	15/заниж	6/средн	Сотр	Средн
42	16/заниж	8/высок	Сотр	Средн
43	14/заниж	5/средн	Компр	Низк
44	22/средн	5/средн	Сотрудн	Средн
45	17/заниж	6/средн	Компр	Средн
46	13/низк	6/средн	Соперн	Низк
47	22/средн	5/средн	Компр	Средн
48	16/заниж	3/низк	Присп	Оч.низк.
49	22/средн	7/высок	Сотр	Высок
50	24/Высок	5/средн	Компр	Высок
51	22/средн	6/средн	Компр	Средн
52	9/оч низк	5/средн	Компр	Низк
53	14/заниж	4/снизк	Избеган	Оч. низк
54	32/высок	8/высок	Сотрудн	Высок
55	19/заниж	7/высок	Компр	Средн
56	22/средн	8/высок	Компр	Высок
57	22/средн	5/средн	Компр	Средн
58	22/средн	6/средн	Компр	Средн
59	17/заниж	6/средн	Компр, соперн	Низк
60	22/средн	5/средн	Компр, присп	Средн
61	15/Низк	6/средн	Присп	Низк
62	15/заниж	5/средн	Компр	Низк
63	8/оч низк	7/высок	Компр	Средн
64	13/оч низк	3/низк	Избеган	Оч. низк

65	23/средн	7/высок	Сотр	Средн
66	22/средн	6/средн	Присп	Средн
67	9/оч низк	6/средн	Компр	Низк
68	22/средн	6/средн	Соперн	Средн

Примечание:

Очень низкий уровень КК (низкие и очень низкие показатели эмпатии и эмоциональной саморегуляции+ стратегия избегания, соперничества, приспособления) – 6 респондентов(9%): 2-менеджеры, 4-работники цеха;

Низкий уровень КК (низкие и средние показатели эмпатии и эмоциональной саморегуляции + стратегия избегания, соперничества, приспособления) – 16 респондентов (24%): 5-менеджеры, 11-работники цеха;

Средний уровень КК (низкие, средние и высокие показатели эмпатии и эмоциональной саморегуляции + стратегия компромисса, сотрудничества, избегания, соперничества, приспособления) – 37 респондентов (54%): 18-менеджеры, 18-работники цеха;

Высокий уровень КК (средние и высокие показатели эмпатии и эмоциональной саморегуляции + стратегия компромисса, сотрудничества) – 9 респондентов (13%): 5-менеджеры, 4-работники цеха;

Очень высокий уровень КК (очень высокие показатели эмпатии и эмоциональной саморегуляции + стратегия сотрудничества) – 0 респондентов (0%)

Таблица 2.7. Показатели реальной и желаемой организационной культуры предприятия у менеджеров, методика ОСАИ (в ср.б.)

№ испыт	Клановая		Иерархич		адхократич		рыночная	
	н	ж	н	ж	н	ж	н	ж
1								
2	50	80	20	40	20	20	60	40
3	30	70	30	20	30	30	60	45
4	40	60	20	20	20	20	75	70
5	40	70	25	30	25	25	80	70
6	60	90	40	50	20	20	40	40
7	60	80	45	45	25	20	60	30
8	50	60	35	40	35	35	50	45
9	70	85	25	30	25	25	80	30
10	40	70	20	30	25	25	40	40
11	20	90	20	25	20	20	50	30
12	50	80	50	45	10	45	70	60
13	60	90	45	50	35	35	70	80
14	60	60	65	70	30	65	60	60
15	50	75	50	45	25	50	75	80
16	70	90	55	60	55	55	80	80
17	50	50	45	50	35	35	85	75
18	60	80	45	40	30	30	60	50
19	65	60	45	40	25	30	65	60
20	75	65	40	35	35	40	75	70
21	45	75	35	40	35	35	50	60
22	55	90	25	20	25	25	50	60
23	80	85	75	70	65	65	80	70
24	70	50	50	45	50	50	60	65
25	70	80	65	65	20	35	75	70
26	65	90	60	60	25	50	40	50
27	60	80	50	40	35	40	60	50
28	45	60	20	20	30	20	55	60
29	40	85	25	25	25	25	40	50
30	50	70	20	20	20	20	55	45
Ср.зн.	52,66	72,336	38,16	39	28,5	33	60	54,5

Таблица 2.8. Показатели реальной и желаемой организационной культуры предприятия у работников производства, методика ОСАИ (в ср.б.)

№ испыт	Клановая		Иерархич		адхократич		рыночная	
	н	ж	н	ж	н	ж	н	ж
1								
2	50	70	70	50	30	30	30	45
3	35	55	45	35	25	40	60	55
4	25	65	80	70	25	20	80	50
5	60	75	70	30	20	30	60	65
6	45	70	60	20	30	20	80	40
7	20	75	70	25	25	25	60	45
8	25	70	90	34	20	20	75	70
9	20	65	80	20	25	20	60	70
10	40	55	60	35	35	35	40	40
11	25	60	45	60	25	25	60	30
12	20	50	30	25	25	25	50	45
13	45	65	45	20	30	20	80	30
14	30	80	80	45	25	45	40	40
15	30	40	30	35	10	35	50	30
16	45	50	80	60	25	35	70	60
17	40	70	75	50	25	50	70	80
18	55	45	90	55	55	55	60	60
19	35	90	25	35	35	35	75	80
20	30	65	80	70	20	30	80	80
21	30	55	75	30	25	30	85	75
22	40	75	65	40	35	40	60	50
23	35	45	75	35	35	35	65	60
24	25	70	30	25	25	25	75	70
25	70	85	85	65	65	65	50	60
26	50	80	50	50	50	50	50	60
27	35	65	80	35	20	35	80	70
28	55	70	90	50	25	50	60	65
29	40	85	20	40	20	40	75	70
30	20	55	60	30	30	20	40	50
31	35	65	60	25	25	25	60	50
32	20	85	70	20	20	20	55	60
33	35	50	55	35	50	35	40	50
34	30	65	65	30	20	30	55	45
35	35	70	65	70	25	30	20	60
36	20	55	50	20	35	20	25	70
37	45	70	40	35	30	35	35	65
38	20	65	40	20	40	20	30	70
Ср.зн.	34,6	63,8	60	37,6	28,55	31,578	56,315	55,65

Программа по развитию конфликтологической компетентности для работников предприятия

Содержание занятий

Занятие 1.

Упражнение 1: «Интервью». (40 мин)

Цель упражнения: формирование умения слушать партнера, развитие коммуникативных навыков.

Инструкция: участники тренинга разбиваются на пары, и беседуют друг с другом в течение 5-10 минут. Цель – узнать о собеседнике как можно больше. По истечении времени каждый из участников по очереди представляет своего собеседника остальным, стараясь как можно подробнее его описать.

Упражнение 2: «Выслушай до конца». (20 мин)

Цель упражнения: развитие навыков ведения диалога, формирование умения слушать партнера.

Инструкция: участники тренинга разбиваются на пары. В этих парах одному из них необходимо придумать или вспомнить ситуацию, о которой он хотел бы рассказать. Во время его рассказа, второй участник диалога перебивает первого и, тем самым, не успевает узнать главного, ключевого момента рассказа. По окончании беседы проводится общее обсуждение, в котором подводится итог о важности умения выслушать и дослушать собеседника.

Упражнение 3: «Да, но...». (20 мин)

Цель упражнения: развитие навыков конструктивного диалога, умения выражать свою точку зрения в приемлемой форме.

Инструкция: каждый участник пишет на листочке, или произносит вслух спорное утверждение (например, «Все блондинки глупые» или «Все маленькие дети невыносимы»). После чего происходит обсуждение всеми каждой произнесенной фразы. Однако, их ответы должны строиться по следующей схеме: сначала нужно согласиться с утверждением, после этого-продолжить разговор, выражая свое согласие или несогласие с вышесказанным (Например, «Да, однако...», «Да, но...», «Да, и всё же...»). Данное упражнение помогает развивать умение конструктивно вести диалог, что особенно полезно при общении с людьми, которые находятся в состоянии агрессии или раздражения.

Упражнение 4: «Диспут». (30 мин)

Цель упражнения: закрепление полученных умений, развитие навыков ведения диалога, аргументирования, способности слушать собеседника.

Инструкция: участники делятся на две равные команды. При помощи жребия выбирается, какая из групп будет занимать одну из альтернативных позиций по обозначенной теме. Участникам предлагается поочередно высказывать аргументы в пользу своей точки зрения. Обязательным требованием для играющих является поддержка высказываний соперников и уяснение сущности аргументации. Главной целью является не столько обсуждение резонирующей темы, сколько развитие коммуникативных навыков участников. После проведения диспута проводится совместное обсуждение распространенных ошибок и недочетов.

Домашнее задание – упражнение «Внутренняя осанка»

Цель упражнения: развитие чувства самоуверенности, уменьшение чувства страха высказывания собственной точки зрения.

Инструкция: периодически проделывать данное упражнение. Встав перед зеркалом, необходимо выпрямиться, расправить плечи, приподнять подбородок. Вспомнить какой-нибудь короткий стих, и представив внутри себя очень неприятного, сутулого, неуверенного в себе человека, прочитать это стихотворение его голосом. Далее, следует наоборот, принять менее удобную позу, но, при этом, представить внутри себя уверенного, красивого человека, и прочитать стихотворение так, как это сделал бы он. В этом упражнении необходимо поймать ощущение "внутренней осанки", те едва уловимые манеры, интонации, которые выдают уверенного в себе человека, вне зависимости от того, как он выглядит и от того, видят ли его вообще, и вспоминать эти ощущения всякий раз, когда чувствуется неуверенность в себе.

Занятие 2.

Упражнение 1: «Приветствие» (10 мин).

Цель упражнения: создание доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов, формирование позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Инструкция: участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, при этом обязательным условием является подчеркивание индивидуальности собеседника. Можно привести в пример те индивидуальные черты личности, о которых участник рассказывал на предыдущем занятии.

Упражнение 2: «Миротворец» (30 мин).

Цель упражнения: отработка навыков и умений сглаживания конфликтов.

Инструкция: участники делятся на тройки. Каждая тройка, в течение 5 минут, придумывает сценарий, согласно которому, двое участников выступают в ролях конфликтующих сторон, а третий играет роль миротворца. После демонстрации полученных сценок, на общее обсуждение выносятся следующие опросы:

- Какие методы сглаживания конфликта были продемонстрированы участниками?
- Какие оригинальные и необычные приемы использовали участники в своем сценарии?
- Как стоило повести себя участникам, не достигшим согласия?
- Какие приемы и методы сглаживания конфликтов среди представленных можно назвать универсальными?

Упражнение 3: «Если бы..., то я...» (25 мин).

Цель упражнения: формирование навыков быстрого реагирования на конфликтную ситуацию, выработка умения находить несколько путей решения конфликтной ситуации.

Инструкция: участники садятся в круг. Поочередно, каждый из них задает условие, в котором оговорена та или иная конфликтная ситуация. Например, «Если бы мне не дали сдачу в магазине...». Сидящий рядом участник должен продолжить фразу, например, «...то я потребовал бы жалобную книгу». Оптимально провести упражнение в несколько этапов, в каждом из которых принимают участие все присутствующие. После проведения упражнения следует общее обсуждение, в котором отмечается, что существует большое разнообразие путей выхода из конфликта, но не все они являются конструктивными. Далее участникам предлагается отобрать наиболее оптимальные варианты из предложенных ими.

Упражнение 4: «Контраргументы». (20 мин)

Цель упражнения: создание условий для самораскрытия, повышение чувства самоуверенности, развитие навыков ведения полемики и контраргументации.

Инструкция: поочередно каждый член группы должен рассказать участникам о своих слабых сторонах, о том, что ему сложно принять в самом себе. Сюда могут входить как черты характера, так и привычки, которые ему хотелось бы изменить. Остальные участники внимательно выслушивают говорящего, и по окончании его выступления обсуждают сказанное, пытаясь привести контраргументы, противостоящие отмеченным недостаткам, или даже демонстрирующие положительные стороны этих «недостатков».

Занятие 3.

Упражнение 1: «Конфликт в автобусе». (25 мин)

Цель упражнения: развитие умения решать конфликт в обстоятельствах столкновения интересов.

Инструкция: среди участников выбираются трое желающих, остальные участники выступают в роли зрителей. В помещении ставят стулья: два – рядом (имитируя парные сиденья в автобусе), еще один – перед ними. Два участника получают инструкцию втайне от третьего, третий – отдельную инструкцию, известную только ему. Задача первых двух: «войти в автобус» и сесть на парные сиденья, чтобы обсудить значимую для обоих тему. Задача третьего участника: занять одно из парных мест, и уступить место только в том случае, если у него действительно возникнет такое желание. После упражнения проводится общее обсуждение, на котором поднимаются следующие вопросы:

- Почему третий уступил (или, напротив, не уступил) свое место?
- Какие чувства испытывали участники упражнения в той или иной роли?
- Какой способ решения проблемы самый успешный?
- Какие действия участников послужили причиной успеха (или, напротив, неудачи)?

Упражнение 2: «Донорское сердце». (60 мин)

Цель: формирование умений выходить из конфликтной ситуации на основе корректного разрешения конфликта, развитие коммуникативных навыков, визуализация стратегий поведения в конфликте.

Инструкция: участникам предлагается представить себя врачами больницы, специализирующейся на пересадке донорских сердец. Далее, им ставятся следующие условия: в больницу поступает лишь одно донорское сердце, при этом, претендентов на пересадку четверо: пожилой профессор, занимающийся разработкой вакцины против рака; 16-летняя беременная девушка, сирота, у нее больное сердце; молодая девушка-сотрудница этой больницы; учительница, мать двоих детей, потерявшая мужа в автокатастрофе. Перед участниками ставится проблема, кому из пациентов стоит отдать единственное донорское сердце. На первом этапе группа делится на 4 команды, каждая из которых выбирает одного из пациентов для дальнейшей защиты. После чего участникам дается 10-15 минут для обсуждения в своих группах данного вопроса. Далее следует общее обсуждение и принятие решения всеми участниками упражнения. После проведения упражнения проводится общее обсуждение, на котором поднимаются следующие вопросы:

- какие стратегии поведения были использованы представителями каждой команды в ходе переговоров?
- какими способами были осуществлены те или иные стратегии игроками?
- какие основные психологические механизмы вы увидели при реализации соперничества, сотрудничества, уклонения, приспособления и компромисса?

Занятие 4.

Упражнение 1: «Цвет моего состояния» (20 мин.)

Цель: развитие способности осознавать и вербализовать свое состояние, находить слова для его обозначения.

Инструкция: «Я предлагаю начать сегодняшний день с того, что каждый из нас, подумав некоторое время, скажет, какого он (или она) сейчас цвета. При этом речь идет не о цвете вашей одежды, а об отражении в цвете вашего состояния. (Дается некоторое время на обдумывание задания, после чего участник говорит, какого он сейчас цвета.) Теперь расскажите, пожалуйста, о том, как изменялось ваше состояние, настроение в течение утренних часов с момента, как вы проснулись, и до того, как вы пришли сюда, -- и с чем были связаны эти изменения. В заключение своего рассказа охарактеризуйте то состояние, в котором вы находитесь сейчас и поясните, почему вы выбрали для его обозначения именно тот цвет, который вы назвали».

Для итоговой рефлексии тренинга можно использовать следующие вопросы: Какие психологические качества у вас проявились при участии в тренинге? Какие чувства испытывали? Что нового узнали о себе? Как будете использовать эти знания? Чему научились? Как это пригодится в будущем? Что было важным? Над чем вы задумались? Что происходило с вами? Что нужно развивать на будущее?

Упражнение 2: «Ситуация» (30 мин.)

Цель: развитие навыков вхождения в различные эмоциональные ситуации, переживание соответствующих эмоций и состояний.

Инструкция: «Сейчас мы будем ходить по комнате, и я предложу ситуацию, в которой каждый попробует себя представить, постарается в нее включиться и осознать те чувства, состояния, которые при этом возникают. Итак, я начну: мы идем по густой чаще леса...»

После завершения упражнения можно задать вопросы: «Какие состояния у вас возникали в разных ситуациях?», «В какой из предложенных ситуаций вам было легче всего себя представить, в какой -- сложнее?».

В ходе упражнения можно предлагать следующие ситуации: «Вы опаздываете в театр»; «Вас пригласили на прием к английской королеве», «Вы спускаетесь в темный подвал», «Вы на вернисаже современных художников», «вы оказались в толпе людей» и т. д.

Упражнение 3: «Говорящие жесты» (30 мин.)

Цель: понимание состояния партнера через его жесты.

Инструкция: Участники стоят напротив друг друга. «Пусть каждый из нас по очереди сделает движение, отражающее его внутреннее состояние, и мы будем повторять

это движение 3-4 раза, стараясь вчувствоваться в состояние человека, понять это состояние».

После завершения упражнения можно задать вопрос «Каково, по вашему мнению, состояние каждого из нас?». После того как относительно состояния участника будет высказано несколько гипотез, следует обратиться к нему за объяснением его действительного состояния.

Упражнение 4: "Да" (30 мин)

Цель: совершенствование навыков эмпатии и рефлексии.

Инструкция: Один из участников говорит фразу, выражающую его состояние, настроения или ощущения. После чего второй должен задавать ему вопросы, чтобы уточнить и выяснить детали. Например, "Странно, но я заметила за собой, что когда нахожусь в таком состоянии, то цвет моей одежды примерно одинаков". Упражнение считается выполненным, если в ответ на расспросы участник получает три утвердительных ответа - "да". Визуальная калибровка.

У ведущего будет простая задача - вспоминать в произвольной последовательности две различные ситуации, а ученик будет стараться угадать. Рассказывать про них не надо, достаточно представлять их внутри себя.

Одна ситуация - приятная, другая - не совсем.

А задача ученика установить внешние проявления этих внутренних переживаний. В одном случае могут быть более напряжены губы или голова наклонена более сильно вправо, а руки сомкнуты за спиной. в то время как в другой ситуации человек предпочитает их не соединять. Немного потренируем внимательность.

Сначала ведущий будет говорить какую собственно ситуацию он представляет, а ученик внимательно смотреть. Когда они решат, что основные различия найдены, то ведущий уже будет представлять некую ситуацию внутри себя произвольно, а ученик будет стараться угадать.

Занятие 5.

Упражнение 1: "Запутки" (20 мин.)

Цель: Упражнение способствует повышению уровня сплоченности участников, "ломающая" пространственные барьеры между ними. Кроме того, упражнение моделирует проблемную ситуацию в группе, которая требует креативного решения.

Инструкция: Участники стоят в тесном кругу, и по команде ведущего каждый из них берется левой рукой за левую руку соседа справа, а правой рукой - за правую руку человека, стоящего напротив. После этого им дается задание распутаться, не отпуская руки; разрешается только проворачивать кисти относительно друг друга. Оптимальное

число участников в кругу от 6 до 8; при большем их количестве целесообразно выполнять упражнение в нескольких кругах, организовав между ними соревнование на скорость.

Упражнение 2. «Фокусировка» (20 мин).

Цель: овладение участниками приёмами и способами саморегуляции; развитие умения вступать в контакт с самим собой.

Инструкция: Участники удобно располагаются в креслах. Глаза открыты или закрыты. По команде ведущего “Тело!” участники сосредоточивают внимание на своем теле, по команде “Рука!”— на правой руке. Затем идет последовательное сосредоточение на кисти правой руки— по команде “Кисть!”, на указательном пальце правой руки— по команде “Палец!” и, наконец, на кончике пальца— по команде “Кончик пальца!”. Команды подаются с интервалом 10—120 секунд.

Упражнение 3: «Миротворец» (30 мин).

Цель упражнения: отработка навыков и умений сглаживания конфликтов.

Инструкция: участники делятся на тройки. Каждая тройка, в течение 5 минут, придумывает сценарий, согласно которому, двое участников выступают в ролях конфликтующих сторон, а третий играет роль миротворца. После демонстрации полученных сценок, на общее обсуждение выносятся следующие опросы:

- Какие методы сглаживания конфликта были продемонстрированы участниками?
- Какие оригинальные и необычные приемы использовали участники в своем сценарии?
- Как стоило повести себя участникам, не достигшим согласия?
- Какие приемы и методы сглаживания конфликтов среди представленных можно назвать универсальными?

Упражнение 4: «Отражение чувств» (20 мин.)

Цель: повышение уровня эмпатии.

Инструкция: Все участники разбиваются на пары. Первый член пары произносит эмоционально окрашенную фразу. Второй участник сначала излагает своими словами содержание того, что услышал, а затем пытается определить чувство, которое испытывал его партнер в момент произнесения фразы. Партнер оценивает точность обоих отражений. Затем участники меняются ролями.

По окончании программы проводится общее обсуждение участниками выполнения цели и задач программы, выясняются оставшиеся вопросы, подводятся итоги.

