БУ ВО ХМАО-ЮГРЫ  
 «Сургутский государственный университет»

Институт гуманитарного образования и спорта

Кафедрапсихологии

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Тема: «Связь стратегий поведения в профессиональном конфликте с личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации»**

**Выполнила:** Студент группы 202-81, 4 курса  
 ИГОиС  
 Иванова Виктория Александровна

**Научный руководитель:** доцент,   
 кандидат психологических наук,  
 Гузич Майя Эдуардовна

**Сургут  
2022**

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| **Введение** …………………………………………………………………………………........... | 3 |
| **Глава 1. Теоретический анализ проблемы профессиональных конфликтов**………….. | 7 |
| 1.1. Сущность, структура и функции профессиональных конфликтов………………………. | 7 |
| 1.2. Факторы, ведущие к профессиональным конфликтам…………………………………… | 13 |
| 1.3. Основные принципы и тактики разрешения профессионального конфликта…………. | 22 |
| **Глава 2. Эмпирическое исследование стратегий поведения в профессиональном конфликте, личностных особенностей и ведущих мотивов работников коммерческой организации ПАО «Детский мир»**…………………………………………. | 31 |
| 2.1. Методическое обоснование исследования………………………………………………... | 31 |
| 2.2. Обсуждение результатов исследования и выводы (2-й и 3-й этапы)…………………… | 39 |
| 2.3. Обсуждение результатов исследования и выводы (4-й этап) …………………………… | 54 |
| **Заключение**……………………………………………………………………………………... | 67 |
| **Список литературы**…………………………………………………………………………… | 69 |
| Приложение 1. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса…………………………………………………………………………… | 72 |
| Приложение 2. Тест «Определение мотивации к работе» Ф. Герцберга……………………. | 75 |
| Приложение 3. Методика многофакторного исследования личности Р. Кеттелла…………. | 77 |
| Приложение 4. Статистическая обработка результатов……………………………………… | 83 |

**Введение**

Конфликты играют особенно важную роль в жизни людей, и могут проявляться в разных сферах жизни человека и во взаимоотношениях между людьми. Организации и предприятия не являются исключением, так как именно там часто возникают споры и расхождения интересов. Знания о конфликтах и способах их разрешения, имеет большое значение, как для руководителя, так и для работника. Поскольку, если руководитель или работник вовремя смогут понять, что назревает конфликт, появится возможность избежать или предпринять соответствующие действия по его разрешению.

Достичь благоприятных деловых отношений и гармонии на предприятии всегда довольно трудно, так как конфликты, при любом взаимодействии людей, всегда были, есть и будут. К. Левин и его сторонники, считают, что «Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми негативными переживаниями» [25, с. 1-2].

В психологии выделяются факторы, которые есть в любом конфликте:

* субъекты – люди, которые так или иначе принимают участие в конфликте, а их интересы и мнения расходятся;
* объект – определенная ценность (материальная, социальная или духовная), которую затрагивает один из участников конфликта;
* предмет – выдуманная или реальная проблема, которая стала причиной разногласия сторон.

**Актуальность темы.** Коренные изменения социально-экономической жизни, происходящие в нашей стране, наряду с позитивными тенденциями выявили ряд негативных проблем, среди которых следует отметить проблему обострения взаимодействия между людьми, в том числе в профессиональной сфере деятельности.

Вместе с тем, адекватное восприятие конфликта и владение конструктивными способами его разрешения помогают человеку благополучно преодолевать конфликтную ситуацию, обретая новые жизненные возможности. Это относится ко всем сферам жизни и деятельности человека, но особую актуальность приобретает в системе отношений «человек-человек». Профессиональная самореализация торгового работника (продавца) также осуществляется в этой системе, следовательно, профессиональный конфликт, неизбежно возникающий в области отношений людей при выполнении ими профессиональных функций, когда общие интересы, связанные с реализацией совместной деятельности, становятся личными интересами сотрудника, должны входить в сферу профессиональных интересов специалиста в области коммерческой деятельности.

Однако, проведенный анализ показал, что современные исследования, касаемые изучения конфликтов, затрагивают вопросы смысловых переходов между внутренней и внешней деятельностью [11], либо рассматривают конфликты профессионального самоопределения [28], [32], внутриличностные конфликты [2], [3] социально-трудовые конфликты [4], [27] и т.д., в то время как на научном уровне тема конфликтов в розничной торговле с каждым годом теряла свою актуальность. Вместе с тем, со стороны практики все еще есть запрос на рассмотрение данной темы, поскольку продавец и покупатель до сих пор вступают в конфликты. Сказанное выше, позволяет нам сделать вывод о том, что актуальность нашей работы определяется как научным, так и практическим интересом.

Анализ научных трудов в области конфликтологии и профессиональной деятельности торговых работников позволил нам выявить следующие **противоречия**:

* между стремлением людей избегать конфликтов и постоянным присутствием конфликта в жизни человека, не только как негативного фактора, но и как условия прогрессивного развития;
* между профессиональной необходимостью для торгового работника, реализующего свою деятельность в системе отношений «человек-человек», разрешать профессиональный конфликт и недостаточной подготовкой в этой области.

Названные противоречия определили выбор темы исследования и позволили сформулировать его научную ***проблему*** - какова связь между стратегиями поведения в профессиональном конфликте и личностными особенностями работников коммерческой (торговой) организации? Актуальность нашего исследования соответствует психодиагностическому типу научной проблемы.

**Степень разработанности проблемы**. Изучению конфликтов в профессиональной сфере посвящены исследования и разработки как отечественных ученых (О.Н. Гришина, Н.В. Громова, А.И. Донцов, С.И. Ерина, А.А. Ершов, А.Г. Здравомыслов, А.С. Морозов, В.Ю. Питюков, Т.А. Полозова, Н.И. Фрыгина и др.), так и зарубежных авторов (Дж. Бартон, К. Боулдинг, С. Бордмэн, Р. Канн, Д. Катц, Л. Козер, Р. Мертон, П. Прасоу и др.).

Мнения ученых относительно роли и места конфликта в жизни общества условно разделяются на две диаметрально противоположные позиции: одна представляет взгляды ученых, рассматривающих динамику общества исключительно через борьбу и конфликт (Ч. Дарвин, К. Боулдинг, Г. Зиммель и др.); другая содержит подходы ученых, считающих конфликт аспектом, приводящим к деструкции общества (Т. Парсонс, Г. Спенсер, Э. Дюркгейм и др.).

Вместе с тем, в современных научных исследованиях конфликт представлен как неизбежная и неотвратимая единица общественного развития, а потому его рассматривают как естественный фрагмент жизни (СМ. Емельянов, Н.Ф. Вишнякова), как одну из форм человеческого взаимодействия (Н.В. Гришина, О.Н. Громова), как позитивное явление, открывающее дорогу инновациям (О.Н. Лукашонок).

Обозначенные выше актуальность, степень разработанности проблемы, тип научной проблемы обусловили выбор цели и задач настоящего исследования.

**Цель** нашего исследования – установить корреляционную связь между стратегиями поведения в профессиональном конфликте, личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации.

Цель определила следующие **теоретические задачи**:

1. Описать сущность, структуру и функции профессиональных конфликтов.
2. Выявить особенности организационных факторов, ведущих к профессиональным конфликтам между продавцом и покупателем.
3. Проанализировать основные способы разрешения профессиональных конфликтов.
4. Выяснить влияние личностных особенностей исследуемой группы на уровень конфликтности и их работу на предприятии в целом.

**Объектом** нашего исследования является производственный конфликт. **Предметом** исследования – связь стратегий поведения в профессиональном конфликте с личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации.

В качестве испытуемых в нашем исследовании приняли участие сотрудники магазина ПАО «Детский мир».

Участились конфликты на всех уровнях отношений в системе «человек-человек», затронув такие сферы жизни и деятельности людей, как бытовая, профессиональная, политическая и т.д.

В связи со сказанным выше, мы высказали предположение о том, что:

1. В коллективе ПАО «Детский мир» доминирующими способами регулирования конфликтов будут стратегия «Сотрудничество» и стратегия «Компромисс».
2. Доминирующие стратегии регулирования конфликтов «Сотрудничество» и «Компромисс» будут коррелировать с мотивами - «Достижения в роботе», «Содержание работы», «Финансовые мотивы» и такими личностными особенностями как: «Доминантность», «Доброжелательное отношение к людям», «Подозрительность».

**Методологической** основой нашего исследования явилась культурно-историческая концепция Л.С. Выготского и работы таких его последователей, как А.Н. Леонтьев, Е.А. Климов, Н.В. Гришина и другие.

**Методы исследования**:

1) Теоретический анализ психологической и философской литературы по теме исследования.

2) Психодиагностические методы:

* Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.
* «Тест определения мотивации к работе» Ф. Герцберга.
* Методика многофакторного исследования личности Кеттелла.

3) Для проведения математико-статистической обработки в данной работе, использовались различные взаимодополняющие методы корреляционного и дисперсионного анализа параметрических и непараметрических критериев сравнения с учетом зависимых и независимых выборок с статистической обработки данных: метод U-критерия Манна-Уитни.

**Объем и структура работы**. Данная работа имеет следующие части: введение, теоретическая глава, практическая глава, заключение, библиография. Объем основного текста – 86 печатных страниц, содержит 6 таблиц, 6 графиков, 7 гистограмм. Библиография насчитывает 34 наименования.

**Глава 1. Теоретический анализ проблемы профессиональных конфликтов**

**1.1 Сущность, структура и функции профессиональных конфликтов**

Эффективность и качество работы специалиста в различных сферах профессиональной деятельности, зависит от множества факторов: профессиональные условия труда; уровень знания в той области, в которой работает специалист; коллектив и их работоспособность; наличие развитой профессиональной культуры; правильное распределение заработной платы в зависимости от объема и уровня сложности выполняемой работы. Среди перечисленных факторов, особое место занимает умение разрешать профессиональные конфликты, которые нередко возникают как между начальником и сотрудниками, так и между работниками и покупателями.

В современном обществе, за счет научных познаний, люди имеют возможность рассматривать профессиональные конфликты на глобальном уровне. Многие авторы проводили немало исследований и писали диссертационные работы по данной проблеме [3], [4], [27]. Мы же рассмотрим вопрос профессиональных конфликтов, с целью обеспечения глубокого и обоснованного разрешения конкретных актуальных вопросов нашего исследования.

Исследование конфликтов относится к той области психологии, которая наиболее динамично развивается и по сей день. Н.В. Гришина отмечает: «Конфликт – это такое явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, отношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом. Так как конфликт играет важную роль в психической жизни человека, он тесно связан с проблемой психологического благополучия - фундаментальной проблемой всей психологической науки…» [5, с. 8].

Мы уже упоминали, что в психологии такие авторы как К. Левин, Л. Субботина и др. описывают конфликт как: «… столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми негативными переживаниями» [27, с. 7-8]. Конфликты, кроме психологии, рассматриваются и в других науках. Например, в истории конфликт – это негативные эмоции, которые выходят за рамки установленных обществом, норм и правил, противоречия в интересах и взглядах, возникающие в процессе социального взаимодействия. В политологии (как и в социологии, обществознании) конфликт – это процесс разрешения противоречивых отношений, целей или действий людей, обусловленных объективными и субъективными причинами конфликта [20].

Главная сущность любого конфликта состоит в том, что это противоборство, основанное на расхождении мнений двух или нескольких сторон. Исходя из этого, логично, что он может быть, как межличностным, так и межгрупповым. Причинами могут быть разные точки зрения, мнения, оценки одного и того же, разное восприятие и поведение.

В основе конфликтов лежит конфликтная ситуация, которая возникает в результате того, что стороны занимают две разные, противоположные позиции; или, когда стороны используют разные средства по достижению определенных целей или выполнению поставленных задач; возможно, также, обычное несовпадение интересов и желаний. Во многих источниках конфликтной ситуации дается следующее определение: «… это позиции разных сторон, которые противоречат по какому-либо вопросу, несовпадение интересов, мнений или желаний, и стремление к противоположным целям, использование разных средств по их достижению» [25].

В зависимости от разных ситуаций и случаев, конфликт может ослабевать или усиливаться. Если конфликт усиливается, то он перерастает в инцидент, где одна из сторон предпринимает какие-то действия, не учитывая мнение собеседника и даже ущемляя его интересы. В этом случае, если вовремя не предпринять меры, конфликтная ситуация начнет обостряться и перерастет в конфликт.

Исходя их вышесказанного, конфликт может иметь разные исходы. В связи с этим, А.С. Фролов [31, с. 214-217] выделяет: «основные функции и возможные результаты конфликта:

1) Сигнальная функция – конфликт выступает в качестве показателя того или иного состояния общества (в этом случае, в сформировавшейся системе необходимо что-то переделать).

2) Информационная функция – нахождение и фиксация тех причин, которые были обнаружены в системе и которые необходимо исправить.

3) Дифференцирующая функция – это процесс социальной дифференциации, отражающий переориентацию и перегруппировку задействованных в конфликте социальных сил.

4) Динамическая функция – своеобразный социальный прогресс, где конфликт является толчком для разрешения накопившихся противоречий.

5) Конструктивные функции конфликта:

* + Нахождение и устранение противоречий в системе (на уровне осознания и переживания).
  + Снятие напряжения во взаимосвязи, во взаимоотношениях между различными составляющими системы.
  + Мобилизация ресурсов и выявление скрытых возможностей системы.
  + Сплочение участников конфликта, обусловленное совместным преодолением значимой для всех проблемы.
  + Выявление скрытых и потенциальных противников или предателей.
  + При успешном преодолении трудностей у участников конфликта повышается чувство собственного достоинства и самоуважение.

6)Деструктивные функции конфликта – выявление недостатков и потеря чувства собственного достоинства; потеря уважения и статуса» [31, с. 214-217].

По мнению А.С. Фролова «Все функции конфликта важны. Однако существует главная функция конфликта, которая заключается в выявлении ядра проблемы и противоречий, которые есть в жизни социального субъекта, определенной психологической системы (индивида, группы, организации, общества), а также в выявлении путей разрешения этих противоречий и развития данного социального субъекта психологической системы» [31, с. 107-108].

В конфликтологии существует функционально непоследовательный конфликт. Он основан на взаимодействии двух или нескольких противоречивых друг другу тенденций. Учитывая этот факт, такой ученый, как Я. Штумпски выделил «пять противоположных пар функций социального конфликта [20]:

1. отождествляющая функция (например, когда в ходе конфликта интересы могут сблизиться или, наоборот, еще больше разойтись);
2. интегрирующая и дезинтегрирующая;
3. маскирующая и демаскирующая;
4. прогрессивная и регрессивная;
5. позитивная и негативная функции» [20, с. 127-129].

Для того, чтоб лучше интерпретировать и понимать такое понятие, как конфликт, существует ряд структурных элементов конфликта, а также, основные составляющие конфликта. Структурные элементы – это параметры, которые играют важную роль в таком явлении, как конфликт. Без структурных элементов, конфликт не развивается как процесс и перестает иметь связанную целостную систему. А.С. Фролов [31] описывает следующие «Основные составляющие конфликта:

* информированный инцидент – когда один из участников конфликта, в ходе его разрешения, начинает осознавать и принимать то, что его ценности и интересы отличаются от ценностей и интересов других участников конфликта;
* деятельностный инцидент – конфликт для участников становится поводом для того, чтоб показать свои ценности и выразить свое мнение;
* конфликтная ситуация – конфликт развивается в конкретный период времени;
* субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидом, группой индивидов, социальной организацией;
* предмет конфликта – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт);
* конфликтные отношения – форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия по разрешению конфликта» [31, с. 398-400].

По мимо этого, в психологии существуют разные условия, которые определяют возникновение конфликта. Условия конфликта включают в себя разные факторы, влияющие на его развитие. Например, сюда можно отнести третьи лица, которые добровольно заинтересованы в смягчении или обострении конфликта, а также, ситуационный фон конфликта (который действует как фактор обострения конфликта). Далее рассмотрим детальнее условия, выделенные Фроловым и Субботиной, которые «… определяют конфликт [31]:

1. технические условия (количество лидеров в группах, степень организованности и сплоченности групп);
2. политические условия (определяются отношением зависимости и власти);
3. социальные условия (система коммуникации внутри группы, уровень взаимопонимания);
4. психологические условия (зависят от личностных особенностей конфликтующих сторон, например, от адекватности их самооценки)» [31, с. 167-169].

Правильно оценивать конфликт помогают *характеристики конфликта*:

1. Степень напряженности конфликта. К ней относится умение быстро решать проблему, предпринимать действия или игнорировать ситуацию; привлечение третьих лиц, с целью разрешить конфликт быстрее (но это зачастую только усугубляет конфликт, в силу того, что третье лицо не опытно в разрешениях конфликта).

2. Временные характеристики конфликта:

1. могут делится по:

* длительности;
* частоте проявления;
* повторяемости;
* продолжительности участия в конфликте каждого из участников;
* временные параметры отдельных этапов конфликта.

1. длительность конфликта;
2. учет намерений конфликтующих сторон;
3. средства, которые учитываются при ведении конфликтных ситуаций;
4. сосредоточение внимания на лидере и его желание завершить конфликт;
5. уточнение «победы» или «поражения» в конфликте для двух сторон;
6. наличие в конфликтующих лагерях экстремистских фракций.

К.В. Равлов [26] отмечает следующие «… условия сокращения длительности конфликта:

* переключение внимание сторон на более близкие им цели;
* изолирование лидеров и ослабление их влияние на деятельность групп;
* снижение уровня влияния центральных групп (выдвижение новых лидеров);
* изменение структуры распределения власти между группами;
* ограничение ресурсы сторон» [26, с. 211-212].

А.Я. Анцупов и А.И Шипилов [1] выделяют несколько «… основных фаз развития конфликта:

* 1. Конфронтационная фаза, когда каждая сторона противопоставляет свои интересы интересам другой стороны.
  2. Компромиссная фаза – стороны стремятся достигнуть своих целей через переговоры.
  3. Коммуникационная фаза (управленческая) – стороны стремятся достигнуть общего понимания ситуации: через понимание того, что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы; стремление к взаимодополнению интересов» [1, с. 9-11].

Исходя из понятия конфликта, В.П. Шейнов дает определение *управлению конфликтов* – «… это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, т. е. переход к следующему этапу развития конфликта» [34, с. 243-244]. Следовательно, умение правильно реагировать на конфликтную ситуацию, «… состоит не в том, чтобы «бороться» с конфликтом, а в том, чтобы способствовать развитию конфликтных отношений», - считает К.В. Равлов [26, с. 22-24].

Суть конфликтов строится на основе его понимания, учета его свойств и создания комфортных условий для его возникновения. Отсюда, выделяют два признака. *Во-первых*, важное условие возникновения конфликта – столкновение двух или нескольких разных точек зрения / суждений. Мотивами взаимодействия людей друг с другом могут быть:

* Мотив сотрудничества, для общей цели / прибыли.
* Стремление к цели ради собственной выгоды.
* Стремление к цели ради относительной выгоды (конкуренция).
* Жертвование собой ради выигрыша другого человека.
* Ситуация выигрыша за счет агрессивного настроя по отношению к собеседнику.
* Ни одна, ни другая сторона не проигрывает и не побеждает (равенство).

Интерпретируя вышесказанное, понятно, что при взаимодействии участников надо учитывать их мотивы, так как именно от них напрямую зависит в какой форме будет происходить диалог: сотрудничества или соперничества.

*Во-вторых*, конфликт, очень часто выражается в противоборстве субъектов социального взаимодействия, при котором стороны наносят взаимный ущерб друг другу (морального, материального, физического, психологического плана и т.п.).

Таким образом, формулируем обязательные условия возникновения конфликта: субъекты, участвующие в диалоге, имеют разные мнения на счет той или иной ситуации; мотивы каждого из субъектов; состояние противоборства между ними.

С.М. Емельянов, сформулировал свое определение конфликта. «Конфликт – такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.)» [8, с.34-36].

Другую точку зрения и другое определение сформулировал А.Я. Кибанов: «Конфликт – нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух и более сторон» [12, с. 53-55].

Таким образом, подводя итог данной части нашей работы, мы можем сделать следующие выводы:

1. Несмотря на многообразные определения термину «Конфликт», суть у него одна – столкновение двух противоположных сторон»;

2. Конфликты – неотъемлемая часть жизни человека;

3. Для того, чтоб предотвращать появление конфликтов, необходимо понимать все его составные части, а также причины его возникновения.

Факторам, детерминирующим профессиональные конфликты будет посвящен следующий параграф нашей работы.

**1.2 Факторы, детерминирующие профессиональные конфликты**

Разные конфликты имеют разные причины его возникновения, поэтому, большинство авторов уделяют данному вопросу много внимания. Например, В.Р. Дольник [7] отмечает, что «В основе конфликтов между людьми лежат биологические программы, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Таким образом, стремление к соперничеству заложено еще у предков человека» [7, с. 107].

В отличие от тех, кто в качестве причин возникновения конфликтов видят биологические программы, имеются авторы, которые говорят, что причины возникновения конфликтов могут брать свое начало из социума, среди которых, важную роль имеет мотивация. Её влияние описывается в работах А.Н. Леонтьева [17, с. 159], где он показывает структуру деятельности, а в ней, ведущую роль занимают мотивы.

Соответственно, А.Н. Леонтьев определяет понятие мотив следующим образом. Мотив – это «… тот результат, то есть предмет, ради которого осуществляется деятельность» [17, с. 232].

Обобщая сказанное, можно сделать важное заключение, что любая деятельность всегда связана с мотивом и в зависимости от того, с каким мотивом человек приходит на работу, если его мотив не удовлетворяется, возникает конфликт.

Очевидно, что значительную роль в жизни людей занимают потребности и в свою очередь, тесно связаны с мотивацией человека. «Потребность, – отмечает Леонтьев, – это объективная нужда организма в чем-то внешнем, а именно – в предмете потребности. Прежде чем встретиться с предметом, потребность будет генерировать только однонаправленную поисковую активность. Благодаря тому, что предметами человеческих потребностей выступают предметы, созданные и преобразованные человеком, все потребности людей качественно отличаются от иногда сходных с ними потребностей животных» [17, с. 150-152].

А.Н. Леонтьев подразделяет деятельность на три уровня. Первый уровень представляет собой особую деятельность, где мотивы (предметы этой деятельности) отличают одну деятельность от другой. При этом, данный уровень подразделяется на два подуровня: вещественное восприятие и идеальное восприятие. Когда потребность сталкивается с предметом, происходит опредмечивание потребности. Отсюда появляется новый вид мотива – опредмеченная потребность. Если отобразить сказанное в виде схемы, то она будет выглядеть следующим образом:

Потребность 🡪 Предмет 🡪 Мотив

На втором уровне в структуре деятельности, находятся действия. Где, в свою очередь, действие выступает в качестве процесса, в котором важно достичь конечного результата. При этом, выполняя действия, необходимо иметь образ конечной цели. «Активным началом в субъекте будет постановка цели, то есть когда человек не просто реагирует на действие стимула, но активно организует свое поведение» [17, с. 97-99]. Важный компонент, без которого действие теряет смысл – постановка и удержание цели. Действие в данном случае выступает как определенное поведение человека в процессе совершаемой деятельности.

Последний, «Третий уровень в строении деятельности, – который выделяет А.Н. Леонтьев, – уровень психофизиологических функций. Объект, который осуществляет деятельность, должен обладать высокоразвитой нервной системой, сложным опорно-двигательным аппаратом, развитыми органами чувств. Под психофизиологическими функциями понимается физиологическое обеспечение психических процессов. К ним относятся ряд способностей нашего организма, такие, как способность к ощущениям, к образованию и фиксации следов прошлых воздействий, моторная (двигательная) способность и др.»[17, с. 100-102].

«Помимо рассмотренных причин, конфликты могут возникать в жизни людей, из-за игнорирования или несоблюдения норм социальной справедливости. При этом, справедливостью называют сопоставление того, что вкладывает человек в решение каких-либо вопросов, с получаемыми за это вознаграждениями, которые могут быть как моральными, так и материальными, – отмечает К.К. Платонов, – в основном, такое «сопоставление» зависит от уровня развития определенного общества, группы или личности» [24, с. 7-9]. Таким образом, мы выяснили, что конфликт может возникать по двум явным причинам: первая – несоблюдение общепринятых норм справедливости; вторая – столкновение разных точек зрения о нормах справедливости.

Так как мнения авторов, по поводу конфликтов и причин их возникновения расходятся, несколько точек зрения были обобщены. Например, Фролов, из обобщения мнения ряда авторов, выделил наиболее актуальные причины возникновения конфликтов [31]:

* расхождения точек зрения и разные интересы людей, вступающих во взаимодействие друг с другом;
* разные взгляды на мир в одной группе людей;
* причины, связанные с экономическими и социальными нормами;
* социально-психологические причины (сюда относится непринятие людей своего положения в социальной группе);
* несоблюдение или игнорирование общественных норм и ценностей конкретной группы;
* игнорирование требований, которые установил работодатель;
* общие проблемы взаимодействия работодателя и сотрудников;
* причины, связанные с информационными факторами;
* обнародование информации без ведома;
* дезинформация;
* неверно озвученные факты, информация;
* неточность в вопросах собственности;
* некорректное поведение в социальной мини-группе;
* нарушение профессиональных ценностей и интересов;
* дискомфорт на рабочем месте в организации;
* игнорирование на просьбу исправить дискомфорт.

Конфликты проявляются в разных сферах жизни человека и во взаимоотношениях между людьми. Организации и предприятия не являются исключением, так как именно там часто возникают споры и расхождения интересов. Знания о конфликтах и способах их разрешения, имеет большое значение, как для руководителя, так и для работника. Так как, если руководитель или работник вовремя смогут понять, что назревает конфликт, появится возможность избежать или предпринять соответствующие действия по его разрешению.

Причин для возникновения конфликта может быть много, однако, М.Х. Мескон и В.Н. Меньшова описывают следующие «… основные причины производственных конфликтов [[20](javascript:void(0);)]:

* 1. проблема делегирования полномочий в организации;
  2. несправедливость по распределенной работе;
  3. различие в поставленных целях (чем больше специализация внутри организации, тем больше взаимного непонимания, т.к. каждое структурное подразделение имеет свои интересы);
  4. разные представления о ценностях;
  5. неправильно расставленные приоритеты;
  6. различие в поведении, манере общения и представлениях;
  7. неудовлетворительные коммуникации, которые ведут к взаимному непониманию сотрудничающих сторон» [[20](javascript:void(0);), с. 110-111].

Так как непонимание двух сторон не возникает без причины, Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк [2], выделили «… основные типы конфликтных личностей и их характеристики, провоцирующих или усугубляющих конфликтные отношения:

* сильные отличия двух или более партнеров по своим психологическим характеристикам;
* недостаток психологической культуры общения у контактирующих сторон;
* разный уровень конфликтности конкретного человека» [2, с. 19-21].

Далее, эти же авторы [там же] выделяют шесть типов конфликтных личностей, их характеристику и рекомендации, как вести себя руководителю и коллегам, при контакте с различными типами личности:

1. «*Демонстративный тип конфликтной личности*. В основном, в характеристике такого типа видны следующие особенности поведения: хочет быть в центре внимания (любыми путями); отношение к другим определяется тем, как к нему относятся другие; часто выходит «победителем» из поверхностных конфликтов, т.к. окружающие воспринимают такие конфликты как «хохму»; ярко выражено эмоционально-импульсивное поведение, но при этом, почти не проявляется рациональное; не умеет правильно планировать свою деятельность; избегает систематической работы; чувствует себя уверенно в любых конфликтах и не боится их (то есть, конфликт для данного типа выступает как способ показать себя); часто оказывается источником споров, но не признает это. Чтобы избежать конфликта с такой личностью, руководителям и коллегам следует чаще делать им комплименты и хвалить по мелочам, то есть работать с такими людьми – по принципу: лучше подыграть в малом, чем потом расхлебываться с потенциальным врагом, мстящим за отсутствие знаков внимания» [2, с. 58-59].
2. «*Ригидный тип личности в конфликте*. Для него свойственно следующее поведение: подозрителен; завышенная самооценка; постоянно требует подтверждения собственной значимости; прямолинеен и негибок, не учитывает конкретную ситуацию; с трудом принимает чужую точку зрения; очень обидчив. Руководителям и коллегам проще вести себя с такими людьми так, чтобы не провоцировать лишние обиды и подозрения. Таким сотрудникам лучше не поручать работы, связанные с гибким поведением» [2, с. 59-60].
3. «*Конфликтная личность неуправляемого типа*. Характерно следующее поведение: импульсивная личность; не умеет себя контролировать; непредсказуемый; зачастую ведет себя вызывающе и агрессивно; постоянно требует подтверждения собственной значимости; обвиняет в своих неудачах любит других; не умеет планировать свою деятельность; не учится на своих ошибках из прошлого опыта. При общении с такими работниками следует помнить, что их поведение легко предугадать. Следовательно, если изучить типичные реакции таких людей, то можно фактически управлять ими, используя даже в решении ряда деловых вопросов. К сожалению, «управление» поведением таких работников очень похоже на манипуляцию» [2, с. 59-60].
4. «*Сверхточный тип личности*. В поведении он: скрупулезно относится к своей работе; завышенные требования к себе и к окружающим; обладает повышенной тревожностью; чувствителен к деталям и мелочам; сам страдает от своей подозрительности; сдержан в эмоциональных проявлениях. В общении с такими людьми лучше не травмировать их без надобности, так как они и без этого часто страдают из-за своей повышенной тревожности. Лучше давать работу, в которой можно будет проявить свою скрупулезность и ответственность, т.е. предоставить им возможность использовать свои недостатки с пользой для общего дела, а значит, повышать, хотя бы, таким образом, чувство их собственной значимости» [2, с. 60-61].
5. «*Конфликтная личность «бесконфликтного» типа*. Характерна неустойчивость в оценке и мнениях о других людях; обладает легкой внушаемостью (поверит во все, что угодно, «лишь бы не огорчать собеседника»); непоследовательное поведение; зависимость от мнения лидеров; излишнее стремление к компромиссу; не имеет достаточной силы воли; обычно не задумывается над последствиями своих поступков (боится думать своей головой и живет по стереотипам). При общении с такими людьми, стоит опасаться их в наибольшей степени. Потому что, в силу своей слабости духа, продадут кого угодно. Теоретически конечно, можно представить, что эти люди в определенных ситуациях могут проявить и волю, и принципиальность, но для этого потребовалось бы задеть их за что-то живое» [там же, с. 60-61].
6. «*Целенаправленно конфликтный тип*. Такой тип личности рассматривает конфликт как главное средство достижения своих целей; часто провоцирует конфликты; склонен к манипуляции во взаимоотношениях; рационально действует в конфликте, просчитывает варианты ходов наперёд, оценивает противников; владеет хорошо отработанной техникой поведения в эмоциональном споре. Таких людей нужно стараться делать своими сторонниками и использовать их таланты в конструктивном русле. Главная проблема для руководителей – подыскать для таких «рвущихся в бой» людей интересные проблемы, где можно было бы, и рискнуть, и изобразить из себя героя» [2, с. 61-62].

Действительно, в зависимости от разных ситуаций люди ведут себя по-разному (что не всегда можно предугадать). К.К. Платонов выделил следующие виды поведенческих реакций, которые зачастую располагают к негативному исходу конфликта [24]:

1. Неумение слушать собеседника, то есть проявление бескультурья по отношению к нему (что может стать причиной назревания конфликта).
2. Проявление антипатии к конкретному человеку (может происходить осознанно или бессознательно).
3. Придирки к мелочам (если это начнет часто проявлять один человек, то второй будет проявлять в ответ, что привет к конфликту).
4. Оценка личности собеседника с негативной стороны.
5. Завышение себя и принижение других во взаимоотношениях и в различных делах.
6. Подозрение собеседника в том, что он негативно настроен.
7. Угрозы, приводящие к ухудшению взаимодействия в будущем.
8. Отказ в принятии своих ошибок.
9. Отказ в признании правоты собеседника.
10. Навязывание своей точки зрения партнеру.
11. Ввязывание в конфликт других людей без их желания.
12. Конфликтный настрой по отношению к человеку, которого втянули ранее в конфликт.
13. Смещение конфликта в другую сторону противодействие со стороны партнера).
14. Регулярное непринятие слов партнера.
15. Нежелание менять поведение по отношению к собеседнику.
16. Неумение идти на компромисс для общей пользы.
17. Игнорирование попыток идти на встречу при установке контакта между партнерами.
18. Иллюзия занятости и нехватки времени на разговор (сюда может входить ускоренный темп беседы).
19. Неосведомленность.
20. Построение отношений на лжи и скрытности, чтоб использовать человека ради своей выгоды.
21. Легкая вспыльчивость.
22. Неуважение к человеку и покушение на права партнера.
23. Вмешательство в личное пространство партнера.
24. Сплетни про конкретного человека на рабочем месте.

Несмотря на то, что поведение и реакции в конфликте у людей разные, в основном, большинство из них допускают необдуманные, типичные ошибки в реакции на конфликт, чем усугубляют отношения. В связи с этим, А.Я. Кибанов [12], выделил ряд часто допускаемых ошибок: «… во время не принятые меры по регулированию конфликта; попытки разрешить конфликт без выявления реальных причин его возникновения; применение только физической силы или, наоборот, только дипломатических переговоров; не учет типа и особенностей конфликта, его разрешение по одному шаблону; попытка при помощи политической интриги разыгрывать свою собственную карту с легкой выгодой и необратимыми негативными последствиями» [12, с. 27-30].

Учитывая все вышесказанное, мы можем сделать вывод, что люди не всегда умеют контролировать свое поведение, совершая типичные ошибки. Исходя из этого, существуют правила, соблюдая которые, можно избежать конфликта или же урегулировать при его назревании:

* Сужение зоны предмета конфликта (в случае, затрудненного выхода из конфликта или перехода к компромиссу, когда собеседники не слышат и не учитывают мнение друг друга).
* Обязательный учет особенностей, уровня компетентности и знаний собеседника в различных вопросах или ситуациях.
* Не настаивать на своей точке зрения, своем мнении (так как это увеличивает шансы на возникновение конфликта).
* Сохранение одного тембра и тональности голоса при взаимодействии с другим человеком.
* Умение контролировать себя и свои эмоции, чтоб не возникало конфликта.
* Умение корректно вести беседу, не переходя на личности.

Конфликты в организациях и на предприятиях неизбежны. Они могут возникать между различными категориями работников. Возникает вопрос: «Каковы же причины возникновения конфликтов на предприятии?». В.П. Шейнов, исходя из категорий, выделяет следующие причины [34]:

1. разные мнения и интересы: например, между сотрудниками (подчиненными) и руководителем;
2. расхождения в плане структуры организационных моментов;
3. неправильное распределение ресурсов (фонд заработной платы и премии);
4. формальные и неформальные взаимоотношения в группе, конфликты между лидером и членами группы и др.;
5. противоречивая структура построения формальной и неформальной организации;
6. конфликты между членами одного коллектива (ролевые конфликты, проявление фрустрации, тревожности, напряженности, стрессовых состояний).

Противоречие в звене «руководитель – подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Выполняя требования работодателя, работник вынужден подчиняться. Однако, исполнитель не всегда может выполнить ролевые требования руководителя. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты.

Соответственно, если не устранить несоответствие, руководитель и сотрудник начнут отдаляться друг от друга, что приведет к конфликту на предприятии. Поэтому, при должности руководителя, необходимо понимать каждого сотрудника, иметь к ним индивидуальный подход и четко уметь правильно вознаграждать и наказывать, однако, нельзя забывать, что для этого требуется постоянный контроль за работой сотрудников [34].

Затрагивая эту же тему, Н. В. Гришина высказывает своё мнение: «В западной психологии, отношения руководителя и подчиненного рассматриваются, как следствие стремления руководителей контролировать деятельность подчиненных и вызвать этим ответное сопротивление. Такой тип конфликта связан с различным пониманием руководителя и подчиненного, о границах допустимого контроля, так как руководители по большей части заинтересованы в ее увеличении, а подчиненные, наоборот, стремятся к автономии. Если есть влияние одного человека на другого, то в большинстве случаев, осуществление этого влияния будет спорным или необоснованным. Конфликт возникает из-за того, что стороны по-разному воспринимают требования и власть. Ощущение давления усиливается в том случае, когда руководитель не умеет четко доносить информацию до подчиненного» [5, с. 99-101].

В конфликтах выделяется несколько детерминант, которые так или иначе влияют на конфликтное поведение людей и их напряженность при взаимодействии:

* 1. Ценностные ориентации.
  2. Личностные особенности (направленности). Духовно-нравственная направленность характеризуется интересами саморазвития и самосовершенствования, обеспечивая продуктивную жизнь; ее противоположность – гедонистическая направленность, для которой свойственно стремление властвовать и даже унижать. Нечто среднее, но тоже имеющее достаточно проблем – эгоистическая направленность, при которой человек стремится удовлетворить свои потребности и интересы, испытывая равнодушие к обществу.
  3. Особенности самосознания – проявляются в конкретной степени напряженности и представления смысла жизни субъекта, а также, в самооценке.
  4. Мотивационные компоненты. У каждого человека присутствуют свои мотивы при конфликтной ситуации.
  5. Локус-контроля.

Важность правильно установленных отношений между руководителем и подчиненным, подчёркивается в исследовании уровня коммуникации в организациях. Результаты показали, что тип общения «руководитель – подчиненный» обладает довольно низкими доверительными отношениями: сотрудники передают работодателю лишь 10 % информации; однако, если бы между ними были доверительные отношения и подчиненные не опасались, того, что та информация, которая они передадут руководителю, в будущем обернется против них, или их коллег по работе, то показатели варьировались бы от 70 % до 90 %.

Среди перечисленных детерминант, мы будем более подробно изучать личностные особенности и мотивационные компоненты. Данные детерминанты выбраны в связи с их актуальностью. Как мы отмечали ранее, в конфликтах задействованы два и более человека, следовательно, у каждого человека есть ряд сформированных качеств, которые влияют на развитие и исход конфликта. Помимо этого, любая профессиональная деятельность – это деятельность, которая начинается с мотива, поэтому, мы считаем, что это еще одна из важнейших детерминант в конфликте, на которую следует обратить внимание.

Подводя итоги этой части работы, можно выделить несколько групп противоречий, возникающих в результате взаимодействия личности и профессии [11]:

1. Противоречие между тем, что человек чего-то хочет и тем, от чего отказывается. В качестве примера может служить, замечание, что профессиональная деятельность и профессиональное развитие требуют изменений, но человек не всегда готов к таким изменениям.

2. Несоответствие желаемого и возможного. Несмотря на то, что усилия не противоречат друг другу, они не могут быть воплощены в жизнь одновременно. Например, возникновения конфликта у мужчины между профессиональными амбициями и семейными обязанностями.

3. Противоречие между достижениями в карьере и требованиями (например, содержание деятельности изменяется под влиянием внешних условий, требует освоения других видов деятельности, а уровень знаний и профессиональных умений оказывается недостаточным).

4. Противоречия между базовыми потребностями человека и уровнем достигнутых результатов в профессиональной деятельности.

Как уже было сказано, профессиональные конфликты не всегда выполняют конструктивную функцию, поэтому всегда необходим анализ основных способов их преодоления, которые будут рассмотрены нами в следующем параграфе нашей работы.

**1.3 Основные принципы и тактики разрешения профессионального конфликта**

Профессиональные конфликты отражают естественное развитие организации, трудовой деятель­ности и имеют объективные источники. Полностью исключить их из профессиональной деятельности нельзя, однако, сократить количество их возникновений, вполне возможно. Поэтому, существует два способа разрешения профессиональных конфликтов: эффективный (функциональный) и неэффективный (нарушенный).

Эффективный способ включает в себя те ситуации, когда все причастные к конфликту участники, понимают причину его возникновения и знают выход из него; у участников конфликта нет негативных намерений, когда они готовы идти на компромисс; прояснение и устранение всех негативных эмоций в конфликтующей группе; отсутствие группового мышления; высказывание и принятие мнения каждого члена группы.

Неэффективный способ характеризуется следующими ошибками: отсутствие вариантов решения проблемы или взгляд на решение только с одной стороны; привязывание к одной группе людей и повышенная ненависть к другой (конкуренция); пассивный конфликт (когда стороны не высказывают все напрямую, но показывают всем видом, что что-то не так); сниженный интерес к работе, низкая работоспособность; неудовлетворенность результатов; отсутствие стремления к взаимодействию с конкурентами; низкий уровень сотрудничества; направленность на результат, а не на процесс.

Профессиональные конфликты происходят по разным причинам, поэтому, любой участник, оказавшийся в конфликте должен понимать, как правильно из него выходить. На основе этого, И.Ю. Капелинский выделяет две группы методов решения профессиональных конфликтов [11, с. 5-6]:

1) *Организационно-структурные методы* (применяются для того чтобы: усовершенствовать управление трудовым процессом; оптимизировать владение конкретной информацией; были правильно распределены полномочия; сформулирована общая цель; во главе был один руководитель и т.д.). Главная цель этого метода заключается в поиске противоречий в рамках одного предприятия, а затем и компенсация выявленных противоречий.

2) *Методы воздействия на отношения между участниками конфликта на предприятии* (суть этого метода заключается в выявлении противоречия в коллективном труде и в совершенствовании формы совместной деятельности работников с учетом этих противоречий).

Ранее упоминались типы личности в конфликте, Р. Килменн и Мескон рассмотрели стили поведения людей в конфликте и сделали диагностику по каждому [20]:

1. Соревновательный стиль поведения. В таком стиле, люди пытаются всегда быть на высоте и достигать это разными способами, даже если придется пожертвовать интересами другой стороны.
2. Приспособление. Это противоположная сторона первого стиля, где человек выступает в роли жертвы, чтоб удовлетворить интересы другой стороны.
3. Избегание. Человек занимает пассивную сторону, не стараясь достичь поставленных ранее целей. У такого человека даже отсутствует желание скооперироваться с кем-либо.
4. Конкуренция. Две стороны соперничают друг с другом, работают в режиме соревнований между собой. Минусы такого стиля поведения – ущерб конкурирующим между собой людей (но так происходит не всегда, возможно и обойтись без нанесения вреда другой стороне).
5. Компромисс. Обе стороны согласны пойти на уступки друг другу.
6. Сотрудничество. Готовность пойти навстречу партнеру, принятие единогласного решения.

Для лучшего понимания организации конструктивного взаимодействия в конфликте С.В. Фролов [31] рассматривает основные закономерности противостояния и сотрудничества. Далее, подробно представлена «… характеристика закономерностей:

1. ***Методы ведения противоборства***:

1.1.Законы конфронтации: закон диалектического противоречия, когда развитие должно осуществляться в форме появления и разрешения конфликта; закон динамического равновесия – когда в результате конфликта строится оптимальное функционирование социальных систем; закон пропорциональности – каждый, кто вступает в процесс конфронтации, должен делиться своими силами и способностями.

1.2.Принципы борьбы: принцип полной свободы действий – свободная сфера деятельности одного из участников дает ему больший шанс на успех; принцип ограничения свободы действий, деятельность, уменьшает возможность свободы действий, с другой стороны; принцип использования ресурсов противника в своих целях; принцип осознания противника в своих действиях; принцип замещения – возможность замены руководителя в критический момент; принцип потенциализации – для задуманной системы демонстрации возможных действий, которые, не предназначены для осуществления.

2. ***Методы и условия ведения противоборства***:

2.1.Общие методы противоборства: заранее продуманно, какие возможны потери; незапланированные действия; введения в заблуждение; заманивание в ловушку слабого звена (стремление найти слабое место противника).

2.2.Методы наступления: концентрации сил в основных направлениях; опережение, соперника в чем-либо; внезапные действия; уклонения от решающих действий; провокации (цель – спровоцировать противника на неизбежные ходы и, таким образом, взять инициативу и начать контролировать ситуацию).

2.3.Методы обороны: «отсеки» (способность разбивать свои ресурсы на части – аналогично «отсекам» корабля на случай аварии); «бумеранг» (обращать удары противника против него самого).

3***. Методы перехода к сотрудничеству***:

3.1.Социально-психологические правила ослабления или прекращения противоборства: активная сторона, от которой действительно зависит прекращение конфронтации; исключения составляют «ложные образы» конфронтации; ассимиляция негативных эмоций (снятие напряженности в переговорах – очень деликатная вещь); содержательные ограничения (без перехода на личности); исключение альтернатив «победитель – проигравший»

3.2. Методы ослабления и прекращения противоборства: альтернативного разделения; соучастия (через диалог); сближения (меньше говорить о том, что разъединяет и больше о том, что сближает); символических жестов; «ассимиляции» (взаимопроникновение друг в друга); провоцирования на добро (когда «приятно делать добро друг другу»); общего врага (объединяет бывших соперников); бойкота (инициатором вступает третья сторона, заинтересованная в прекращении противоборства – найти такую сторону); уравновешивания сил; отвлечения (переключение на другие объекты, которые не вызывали споров); психологической паузы; взаимовыгодных вариантов; «фрагментации» (проблема расчленяется на составляющие, каждая из которых решается по очереди); посредничества (с помощью авторитетного для обеих сторон «третейского судьи»); остракизма (изгоняются все, кто мешает сотрудничеству); исключаемой демонстрации (стремление к объективной оценке одних и тех же действий и поступков); исключения «потери лица» (никто не должен чувствовать себя проигравшим)» [31, с. 43-47].

При умении и желании, конфликтом можно управлять. Но при этом, нужно понимать, что, когда такие ситуации попадают под чей-то контроль, исход конфликта, по большей части, зависит от инициатора взять все под контроль. Исходя из этого, такие авторы как М. Мескон, Франклин Хедоури, М. Альберт [20], выделяют следующие, наиболее эффективные варианты управления конфликтами.

М. Мескон отмечает, что «К основным методам управления конфликтами относятся: установление и уточнение обязательных требований к работе (лучше, озвучить каждому сотруднику отдельно, для большей ясности); координационные и интеграционные механизмы: например, «цепь команд»; делегирование полномочий по иерархии, что поможет упорядочить взаимодействие работников; постановка общих целей, с объединением усилий нескольких работников (основная цель – повысить степень сплоченности персонала); метод награждения сотрудников с помощью влияния на поведение людей с целью предотвращения дисфункциональных последствий: например, если вознаграждать соответствующие отделы организации только за увеличение количества продукции, то это вступает в противоречие с ролью других отделов, отвечающих за качество, и общая прибыль фирмы уменьшается. Таким образом, чтобы контролировать конфликт или его возникновение, не выходя за рамки, важен – комплексный подход, ориентировка на общий результат и правильное, справедливое вознаграждение – в зависимости от вклада каждого подразделения» [20, с.2-4].

Ф. Хедоури [31] выделяет другие «… основные стратегии управления конфликтом.

1. Стратегия *предотвращения* конфликтов. Она предполагает цель – устранить реальный предмет конфликта, для этого, нужно осуществить следующие действия: привлечение третьего лица, которое независимо и незаинтересованно, которое готово помочь разрешению конфликта, так как всегда нужно мнение со стороны; перенаправить одну конфликтующую сторону в противоположную сторону от предмета конфликта, выводя тем самым две стороны на компромисс.
2. Стратегия *подавления* конфликта, предполагает: перенаправление и последовательное сокращение количества конфликтующих сторон; разработка целостной системы правил, предписаний, упорядочивающих взаимоотношения между потенциально конфликтными по отношению друг к другу людьми; непрерывно поддерживать условия, которые затрудняют или препятствуют возникновению конфликтных взаимоотношений (например, развести конфликтующих по разным участкам работы).
3. Стратегии *отсрочки* (временные меры, помогающие ослабить конфликт до момента, когда созреют условия для разрешения конфликта). Цель этой стратегии – поменять отношение одного из конфликтующих по отношению к другому. Отсрочка предполагает следующие действия: изменить силу одного или обоих конфликтующих в воображении противоположной стороны; уменьшить или увеличить роль одного из конфликтующих в представлении другого; изменить представление конфликтующего о самой конфликтной ситуации; изменить характер, форму объекта конфликта в представлении конфликтующих и тем самым сделать его менее опасным (снизить или повысить ценность объекта конфликта и тем самым сделать его соответственно ненужным или недостижимым)» [31, с. 26-28].

Правила, нормы и стратегии конфликтов важны, а также, важно правильно их применять в рамках организации. Но этого не всегда бывает достаточно. Поэтому необходимо придерживаться еще и основных *принципов* разрешения конфликта:

1. *Принцип осознания*, в котором важно: понимать суть конфликта и почему он возник; иметь представление о том, с каким человеком вы ведете диалог, то есть, знать его интересы и поведение в целом; знать стадии развития конфликта; вовремя анализировать причину возникновения конфликтной ситуации.
2. *Принцип прогнозирования*. Суть этого принципа в том, что собеседники могут предвидеть на основе чего может возникнуть конфликт с тем или иным индивидуумом. За счет этого «прогноза» можно подготовится к ситуации или даже сделать так, чтоб конфликта не возникло.

Для эффективного управления производственным конфликтом, необходимо знать тактики разрешения конфликта, а также понимать их характеристику. В.Н. Меньшова дает общие рекомендации по тому, какие тактики лучше всего использовать при разрешении конфликта [20]:

* *Напряженная обстановка на предприятии*. В этом случае, нельзя усугублять ситуацию, т.е., как минимум, одному из собеседников нужно быть вежливым, уважительно относиться к другому и не поднимать голоса при отстаивании своей точки зрения; в меру нужно сохранять естественность; в случае необходимости, проявлять сочувствие или терпение; ключевую роль в таких ситуациях играет выдержка, самоконтроль и спокойный тон; игнорирование собеседника может повысить напряжение, поэтому важно реагировать на просьбы партнера; с начала беседы необходимо установить доверительные отношения и стараться поддерживать их в течение всего разговора; следить за реакцией и действиями собеседника; посмотреть на ситуацию со стороны и попытаться вывести из напряженной обстановки.
* *Правильное поведение при взаимодействии с партнером на первой фазе беседы.* Если собеседник что-то говорит, то не перебивать его; дать закончить мысль; выслушать до конца; если нужно прокомментировать одну из его мыслей, то вежливо попросить сделать паузу; при общих рекомендациях, после законченной мысли собеседника, не критиковать, а как бы добавить что-то свое.
* *Правильное поведение при взаимодействии с партнером на второй фазе беседы.* Если собеседник настроен агрессивно, то постараться вывести его с конфликтного настроя;сохранять доброжелательность по отношению ко всем участникам диалога; анализ состояний каждого из собеседников; в случае, если кто-то хочет высказаться, то дать ему эту возможность; выход на компромисс, если это потребуется; не забывать главную цель собрания и обсуждения проблемы; разделение задач и ответственности между сотрудниками; установить доверительные отношения; возможная лесть, чтобы повысить мотивацию к работе (но не во всех случаях); выделение важности присутствия каждого из членов группы.
* *Применение оперативных приемов при диалоге партнеров.* Иметь представление о том, как будет реагировать собеседник на те или иные слова, знать слабые и сильные его места; умение показать то, как выглядит собеседник, озвучив его слова; если собеседник говорит лишнего, то сказать об этом напрямую, но сохраняя нейтральный тембр голоса; отметить плюсы и значимость конфликтующего человека, чтоб смягчить его настырность; озвучить негативные исходы конфликта, чтоб агрессор имел представление на что он идет; в случае настойчивости на принятии его идеи, напомнить важность идей других участников [20].

Кроме того, В.Н. Меньшова и М. Мескон [20] считают, что «… специально организованные переговоры играют важную роль в конструктивном разрешении конфликтных ситуаций. В ходе разрешения конфликта можно вести дискуссию в режиме спора и обсуждения, поэтому полезно понять, каковы их особенности, возможности и ограничения с точки зрения разрешения конфликта» [20, с. 6-8].

А.С. Фролов считает, что понятие конфликта и спора связаны друг с другом. Он дал следующее определение понятию спор: «состязание, в котором одна сторона отстаивает только свое мнение о предмете спора» [31, с. 11-12] Традиционно выделяются следующие виды спора [там же]: «одна из сторон обладает точным знанием, что такое спор, как его разрешить и доказать свою правоту; обе стороны имеют достоверные, идентичные знания и могут это доказать (спор часто возникает из-за взаимного непонимания, т.е. спорят об одном и том же); ни одна из сторон не обладает достоверной информацией» [31, с. 13-15].

Он также, различает основные виды спора *по целям*: «Аподиктический спор. Целью такого спора, является нахождение верного ответа. Эвристический спор*.* Тут, каждая из сторон достигает своих целей, без обмана другой стороны, применяя свои методы. Ими могут быть как рассуждения, так и доказательства. Софистический спор. Основная цель данного спора – достичь конкретно личных целей, не считаясь с целями другой стороны. Однако, для достижения этого, часто могут использоваться различные уловки» [31, с. 13-15].

Для избегания конфликтов, сотрудники предприятия должны знать о таком понятии, как конструктивное обсуждение. Однако, чтоб правильно его организовывать, нужно знать простые правила на этот счет. Э.Э. Линчевский [18] дает ряд рекомендаций:

1. *Конструктивная беседа*. Для начала, необходимо выделить проблему дискуссии; затем, определить количество людей, которые будут участвовать в ней, а также, предварительно учесть их интересы; во время дискуссии – выделить плюсы и минусы обсуждаемых вопросов; оценить ответы по поводу обсуждаемого вопроса; краткое изложение позиций каждой стороны; выявление разногласий, если таковы имеются; по тому, что заранее были учтены интересы сторон, предложить пойти на компромисс; выводы и единогласное решение в ходе переговоров.
2. *Правила при аргументации*. При выдвинутом предложении, необходимо аргументировать свою позицию используя четкую и ясную формулировку; не менять свою позицию в ходе обсуждения, то есть, выдвинутая позиция должна быть устойчивой до конца; достоверные аргументы для защиты своего мнения; аргументы должны подкрепляться доказательствами и фактами; выслушивание точки зрения всех сотрудников; объяснение причины опровержения других позиций; умение принять тот факт, что другие сотрудники могут опровергнуть ваши аргументы.
3. *Обсуждение*. Актуальность выдвинутой проблемы; постановка своих аргументов в приоритет; вежливо отвечать, используя метод «гипотетического обсуждения», даже если другой сотрудник начинает агрессивно говорить («…безусловно, что Ваша точка зрения правильная…»); не возражать слишком часто; выведение оппонента на активный диалог; озвучивание интересующих вопросов, для уточнения другой точки зрения; благодарность всех участников диалога.
4. *Устранение ошибок при применении аргументов*. Выявить и обсудить ошибки при проведении переговоров; раскрыть суть возникновения ошибки; объяснить суть ошибки; в случае, если оппонент не понимает суть ошибки, показать ее со стороны; научить признавать совершаемые ошибки и не допускать их в будущем; попросить собеседника повторить в чем смысл идеи, если он не корректно сказан; открытое обсуждение проблем.

То, как закончится спор, сложно предугадать, даже если пытаться его контролировать. Поэтому, Фролов говорит о разных исходах: «… спор ни к чему не привел; сопротивление сторон в конце спора уменьшилось (позиции сблизились); один из спорящих согласился с мнением своего оппонента; обе стороны выиграли от спора, прояснив некоторые свои позиции; проблема спора не решена, но обе стороны оказались в выигрыше (например, укрепились в своих позициях или продемонстрировали окружающим свои достоинства)» [31, с. 21-23].

Н.А. Ошуркова [22] выделяет следующие «Основные подходы к вмешательству в конфликтные ситуации:

1. *Экспертный метод*, направленный на решение конкретной проблемы уже сформировавшейся организации.

2. *Процедурный метод*, где консультант управляет процессом изменений в организации, посредством указания достижимых процедур и их конкретного места вместе с самим клиентом.

3. *Консультационный подход* – это, прежде всего, обучение клиента (заказчика); развивает его интуицию, способность понимать и решать свои проблемы. При реализации консультационного подхода психологу особенно важно продемонстрировать свою независимость и беспристрастность. В ходе работы с противоборствующими сторонами важно структурировать их взаимоотношения, а также обеспечить равное влияние сторон на процесс разрешения конфликта. Важную роль, играет рассмотрение так называемых «безысходных ситуаций», когда в ходе их детализации и анализа вырабатываются конкретные рекомендации по преодолению конфликта в целом. Консультационный подход включает в себя элементы самых разнообразных консультационных, процедурных, экспертных и даже психотерапевтических технологий» [22, с. 60-62].

Анализ основных принципов и тактик разрешения профессионального конфликта показал, что в состав организации выходят разные группы, такие как формальные и неформальные. Между такими группами, безусловно может возникать конфликт. Например, между руководителем и подчиненным, между работниками различных подразделений, между группами внутри подразделений. Чаще всего в группе, конфликт возникает между разными уровнями управления, т. е. между линейным и штабным персоналом. В силу того, что многие материальные ресурсы не совместимы между собой (управление, богатство, территория), но субъекты не осознают это, могут возникнуть межгрупповые конфликты. А если масштабы этих конфликтов будут увеличиваться, то они перерастут в социальную конкуренцию.

Зачастую, конфликты между группами возникают вследствие того, что одна из групп воспринимает вторую как соперников, приписывая им негативное поведение. Чтобы такого не возникало, необходимо донести и той и другой группе людей, что все являются личностями. Неформальные группы прописывают свои нормы, правила поведения и общения. Важным условием является то, что каждый кто состоит в такой группе, обязан соблюдать диктуемые правила. Если же кто-либо не соблюдает принятые нормы и правила, это проявляется как негативное явление и отсюда возникает конфликтная ситуация между личностью и группой.

Подводя итог теоретической части нашей работы, мы можем сделать следующие ***выводы***:

1. Человечество не может существовать без конфликтов, так как это неотъемлемая часть повседневной жизни людей. В истории человечества, конфликт воспринимался как противостояние и борьба.
2. Причина конфликтов на предприятии лежит в разном отношении работников к целям и задачам работы. Значительную роль оказывают внутренние конфликты – недовольство своим внутренним положением и уровнем ответственности. Основу конфликтов составляет конфликтная ситуация.
3. Не все типы конфликтов приносят негатив, так как в некоторых случаях, после случившейся ситуации, сотрудники усваивают урок и не повторяют таких же ошибок в будущем.
4. На разных предприятиях устранение конфликта осуществляется по-разному. Важно знать методы регулирования конфликтов, так как именно ото играет значительную роль в развитии хороших взаимоотношений между субъектами социального взаимодействия после конфликта.

Хотя исследование конфликтов в психологии и социологии уже имеет свою историю, у самого понятия социально-экономического конфликта до сих пор нет четкого определения. В данной работе под конфликтом будет подразумеваться столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями.

Как уже отмечалось ранее, в возникновении конфликта выделяется несколько детерминант, которые так или иначе влияют на конфликтное поведение людей и их напряженность при взаимодействии: ценности, личностные особенности, особенности самосознания, мотивационные компоненты и пр. Для решения возникающих противоречий, человек использует различные способы (стратегии) регулирования конфликтов.

Установлению корреляционных связей между стратегиями поведения в профессиональном конфликте, личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации будет посвящена следующая глава нашей работы.

**Глава 2. Эмпирическое исследование стратегий поведения в профессиональном конфликте, личностных особенностей и ведущих мотивов работников коммерческой организации ПАО «Детский мир»**

**2.1. Методическое обоснование исследования**

Ранее, мы говорили о том, что конфликты являются неотъемлемой частью в жизни человека. Если оставить конфликт неразрешенным, то позже он снова возникнет и с еще большими последствиями, чем если бы он был решен в своё время. Общество не может существовать без конфликтов, так как, люди контактируют друг с другом постоянно, в разных сферах деятельности и поэтому, между ними могут возникнуть недопонимания, а также столкновения интересов. Исходя из этого, необходимо уметь грамотно различать опасные для людей конфликты, давать человеку навыки, которые помогут ему избрать безопасный способ разрешения имеющихся противоречий.

Распространённое явление – назревающий конфликт в процессе трудовой деятельности. Обычно это связано с особенностями различных ситуаций, которые включают в себя либо противоположные цели, либо средства их достижения, либо различные желания и цели оппонентов. Очень часто, один из оппонентов начинает ущемлять интересы другого, что влечёт за собой еще больший рост конфликта.

Мы уже упоминали, что конфликты могут возникать по различным причинам, таким как объективные или субъективные. В диссертации С.Ю. Сурвилло говорится: «Объективными причинами конфликтов считаются: размытость стратегических целей организации из-за экономической или политической нестабильности и экстремальных ситуаций в масштабах страны; неблагоприятные социальные условия труда, низкая оплата труда работников; низкий уровень организации труда, места и времени персонала; однотипность организационных структур, штатных расписаний, технологий; гендерные и возрастные проблемы работников и т.д.» [27, с. 2-3].

Также есть субъективные причины, к которым относятся конфликты по вине руководителей, например, за грубые нарушения трудового законодательства; потребность человека на данной должности в самоутверждении; низкий уровень управленческой, профессиональной и социально-психологической компетентности руководителя; поощрение подхалимства и угодничества; эмоциональная неустойчивость руководителя.

Автор считает, что «Конфликты могут возникать и по вине подчиненных. Сюда можно отнести такие ситуации, как отсутствие сознательной дисциплины и ответственности; нечестное отношение к труду; неприязнь друг к другу; незнание должностных обязанностей; низкий уровень профессиональной и коммуникативной культуры; негативные личностные особенности. Еще одна немаловажная причина возникновения конфликтов в процессе профессиональной деятельности -когда работник не замотивирован или потерял заинтересованность в работе, к которой может привести отсутствие признания» [27, с. 4-5].

Анализируя разные причины возникновения конфликтов на предприятии, В.П. Захарова и Е.В. Сидоренко выявили алгоритм, который вызывает необходимость осуществлять следующие практические действия при конфликте [9]:

* определить момент возникновения конфликтной ситуации;
* умение сдержанно выражать свои мысли;
* умение выйти на компромисс и уступки;
* разработка индивидуальных встреч (время, место, количество участников);
* универсальная программа для разных участников;
* вовремя программы – дать возможность высказаться каждому участнику конфликта;
* напомнить границы высказываний в адрес всех участников;
* выявить причину возникновения конфликта, на основе высказанных точек зрения;
* придти к нескольким вариантам решения конфликта;
* по оценкам участников, через беседу или методом голосования, придти к общему решению конфликта;
* разъяснение каких-либо непонятных моментов;
* завершение диалога.

Придерживаясь этого алгоритма, развивая навыки и умения в понимании конфликтологии, человеку будет проще найти адекватные решения и решить возникшую проблему.

Любой руководитель или работник на предприятии обязан уметь управлять конфликтом, контролировать ситуацию, если конфликт только назревает, уметь воздействовать на конфликт и направлять в нужное русло, добиваться определенного корректного поведения личностей, вступивших в конфликт, повышать качество управления конфликтом, осознавать важность его своевременного урегулирования. В случае, когда ситуация под контролем, конфликт можно перенаправить и даже избежать.

Вместе с тем, анализ диссертационных исследований по данной проблематике показал, что наибольший интерес данная тема вызывала в первое десятилетие XXI века, где на первый план выходили вопросы, связанные с возникновением конфликтов в процессе развития мировой торговли (2004) [11], с конфликтами в коммерческих организациях (2009) [27], с межфункциональными конфликтами на предприятиях оптовой торговли (2015) [3]. Как свидетельствует проведенный анализ, в последнее время вопросы, связанные с производственными конфликтами в сфере торговли, утратили свою актуальность. Но несмотря на это, вопросы, связанные с конфликтами в торговой сфере, остаются открытыми.

В 2018-2022 гг. нами осуществлялось эмпирическое исследование стратегий поведения в профессиональном конфликте, личностных особенностей и ведущих мотивов работников коммерческой организации ПАО «Детский мир».

В качестве испытуемых в нашем исследовании приняли участие главный руководитель и пять работников (естественная группа). Данное исследование реализовывалось нами в четыре этапа (таблица 1), респонденты принимали участие во всех этапах нашей работы.

Обоснование исследования и анализ его результатов будет представлен в соответствии с обозначенными этапами работы.

*Таблица 1*

**Этапы осуществления исследования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Период** | **Группа** | **Цель исследования:** |
| **I.** | 2018-2019 |  | Теоретический анализ проблематики производственных конфликтов. |
| **II.** | 2019-2020 | Г1  (6 чел.) | Определить доминирующие способы регулирования конфликтов у работников торговой сферы на примере работников организации ПАО «Детский мир». |
| **III.** | 2020-2021 | Г1  (6 чел.) | Определить преобладающие мотивы личности в профессиональной сфере на примере работников организации ПАО «Детский мир». |
| **IV.** | 2021-2022 | Г1  (6 чел.) | Выделить преобладающие личностные особенности работников организации ПАО «Детский мир». Установить корреляционные связи между стратегиями поведения в профессиональном конфликте, личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации ПАО «Детский мир». |

Для реализации поставленных целей мы использовали схему исследования, представленную в таблице 2.

*Таблица 2*

**Схема исследования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Г1 | А(O1) | В(О2) | С(О3) |

Г1 – экспериментальная группа (6 человек).

А – методика «Диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению» К. Томаса.

В – «Тест определения мотивации к работе» Ф. Герцберга.

С – «Методика многофакторного исследования личности» Р. Кеттелла.

O1 – предрасположенность личности к конфликтному поведению.

О2 – ведущие мотивы, которыми руководствуется сотрудник в процессе деятельности.

О3 – личностные черты.

Подбор методик для исследования личностной конфликтности у работников торговой сферы деятельности осуществлялся нами согласно целям и задачам исследования и на основе анализа диссертационных работ, который показал, что в настоящее время нет определенного пакета методик по изучению конфликтности, которые бы использовали все исследователи. Так, например, Е.Ю. Сурвилло [27] в своей работе использовала метод, который заключается в диагностике организационного конфликта, вызванного неконгруэнтностью факторов «власть-подчинение». А.Б. Виноградов [3] разработал целый пакет методик: метод повышения производительности труда, методы влияния на предпочтения участников конфликтной ситуации; методы увеличения количества альтернативных решений конфликта. М.А. Григорьева [4] в работе применяла сравнительно-географический, статистический, математический, социологический, картографический методы исследования развития розничной торговли.

Для исследования мотивационных компонентов, в большинстве диссертационных работ используются такие методики, как «Диагностика уровня эмпатии» И.М. Юсупова, «Мотивация успеха и боязнь неудачи» А.А. Реан, методика «Импульсивность», методика «Диагностика ригидности» и т.д.

Исследование личностных особенностей включает в себя ряд таких методик, как «Акцентуации характера» (опросник Шмишека), «Диагностика самооценки мотивации одобрения» (шкала Д. Марлоу, Д. Краун) – для определения желания получить одобрение окружающих в отношении своих слов и поступков. Диагностика уровня эмпатии (В.В. Бойко). Опросник позволяет провести диагностику уровня эмпатических способностей. А также, «Методика многофакторного исследования личности» Р. Кеттелла для измерения 16 факторов личности – личностных черт, свойств, отражающих относительно устойчивые способы взаимодействия человека с окружающим миром и самим собой. Выявляются эмоциональные, коммуникативные, интеллектуальные свойства, а также свойства саморегуляции, обобщающие информацию человека о самом себе.

Среди многообразия методик различных авторов, для достижения наших целей, большинство методик не подходят нам по ряду причин. В первую очередь, потому, что мы исследуем тему, связанную с конфликтами между продавцом и покупателем. У перечисленных авторов, в основном, методики направлены на выяснение причин конфликтов между властью и подчинением. Во вторую очередь потому, что данные методики подразумевают математический и статистический характер обработки полученного массива данных, что усложняет интерпретацию результатов.

Таким образом, проведенный анализ методического инструментария показал, что для реализации, поставленных нами целей, наиболее рациональным будет использовать методику «Диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению» К. Томаса [6], «Тест определения мотивации к работе» [6], а также «Методику многофакторного исследования личности» Р. Кеттелла [12]. Остановимся на их краткой характеристике.

**2-й этап работы (2019-2020)**

Для реализации целей 2-го этапа нашей работы, нами была использована методика «Диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению» К. Томаса [6] (приложение 1). «В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам, подчеркивая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов». Томас считал, что конфликт можно и необхо­димо разрешать или исключать. Целью разрешения конф­ликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликт­ное состояние, где люди работают в полной гармонии» [6, с. 101-102].

Чтобы описать типы поведения людей в разных конфликтных ситуациях, К. Томас считает, что «… нужно применить двухмерную модель регули­рования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием челове­ка к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напо­ристость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов» [6, с. 102-103]. Этим двум основным измерениям Томас выделяет следующие «… способы регулирования конфликтов:

* 1. *Соревнование* (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.
  2. *Приспособление (уступчивость)*, означающее принесение в жертву собственных интересов ради другого.
  3. *Компромисс*, для которого характерно соглашение двух сторон и избежание конфликтной ситуации.
  4. *Избегание*, для которого характерно как отсутствие стрем­ления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.
  5. *Сотрудничество*, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон» [6, с. 143-144].

Многие авторы расходятся в мнениях о том, какая из сторон получит выгоду после конфликта, но К. Томас считает, что «… при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха, а при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участ­ников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, т.к. идут на компромиссные уступки. И толь­ко в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в вы­игрыше» [6, с. 144].

Испытуемым была предложена следующая *инструкция*: «Предлагаемый Вашему вниманию опросник, состоит из двойных высказываний: А и Б. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете» [6, с. 97].

Обработка и интерпретация результатов тестирования включали ряд этапов:

1. Полученные в результате исследования данные соотносились с ключом (приложение 1.1).

2. Подсчитывалась частота проявления каждого типа поведения.

3. На каждого испытуемого строился стратегический график конфликтного поведения (приложение 1.2).

4. Анализировались возможности каждой из пяти стратегий (индивидуальный и средне групповой вариант).

Анализ полученных результатов 2 этапа работы, будет представлен в параграфе 2.2.

**3-й этап работы (2020 - 2021 гг.)**

Для реализации целей 3-го этапа нашей работы, нами был использован «Тест определения мотивации к работе» [6] (приложение 2).

Мы уже отмечали тот факт, что мотивация работника играет немаловажную роль для функционирования организации. От нее зависит в первую очередь качество работы и желание работника подниматься по карьерной лестнице. Мотивационная сфера личности состоит из сложной цепочки мотивов, таких как, установки, потребности, интересы. Они в свою очередь являются частью разных сфер деятельности человека и частью его социальных ролей. Большинство авторов отмечают: «…мотивы выступают как побуждающая и направляющая сила, которая реализует потребности человека и организует его жизнь и деятельность. К характеру мотивов относится – их направленность, интенсивность, устойчивость, широта, действенность и т.п., которые определяют успешность освоения профессиональной деятельности, эффективность ее практической реализации, удовлетворенность трудом и стремление человека к самосовершенствованию, к профессиональному развитию» [6, с. 74].

«Тест состоит из 56 сопряженных вопросов и включает следующие шкалы:

1. ***Интегральные мотивационные шкалы:***

* *Мотивация достижения*. Низкие значения отражают склонность минимизировать риски, тенденции придерживаться того, что уже есть, неготовность к переменам, непринятие условий неопределенности, стремление к спокойствию и уверенности в будущем. Высокие значения отражают ориентацию на достижения высокой ценой, стремление проявить себя, готовность к риску, неопределенности и изменениям.

1. ***Специфические мотивационные шкалы***:

* *Содержание работы* – потребность в интересной работе, в получении удовольствия от процесса труда, в приобретении и использовании новых знаний и умений.
* *Финансовые мотивы* – потребность в финансовой стабильности и благополучии, денежных вознаграждениях и поощрениях, заработной плате, удовлетворяющей актуальные потребности человека.
* *Признание и вознаграждение* – потребность в статусе, определенном положении, высоком престиже деятельности, в общественной значимости и признании.
* *Ответственность* – потребность в проверке собственных сил и реализации своих амбиций. Потребность в профессиональном росте, готовность самосовершенствоваться.
* *Сотрудничество* – потребность в социальной активности, коммуникациях и контактах, общении и отношениях с другими людьми, в развитии и поддержании взаимоотношений на работе.
* *Продвижение по службе* – потребность в разностороннем развитии, карьерном продвижении, инициативности.
* *Отношения с руководителем* – потребность в устойчивых отношениях с руководителем, в ощущении уверенности и определенной финансовой и социальной защищенности» [6, с. 74-75].

Испытуемым была предложена следующая *инструкция*: «Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряжен­ных вопроса должна быть равна 5. Ответы на вопросы необходимо давать быстро и спонтанно, учитывая только свое мнение» [6, с. 77-78].

Анализ полученных результатов 3 этапа работы, будет представлен в параграфе 2.2.

**4-й этап работы (2021 - 2022 гг.)**

Для реализации цели 4-го этапа работы, нами использовалась тестовая методика «Диагностика многофакторного исследования личности» Р. Кеттелла [12] (приложение 3). Методика предназначена для измерения шестнадцати факторов личности и дает многогранную информацию о личностных чертах, которые называют конституционными факторами:

1. «Фактор А «Замкнутость - Общительность»;
2. Фактор В «Интеллект»;
3. Фактор С «Эмоциональная неустойчивость - Эмоциональная устойчивость»;
4. Фактор Е «Подчиненность - Доминантность»;
5. Фактор F «Сдержанность -Экспрессивность»;
6. Фактор G «Подверженность чувствам - Высокая нормативность поведения»;
7. Фактор Н «Робость - Смелость»;
8. Фактор I «Жестокость - Чувствительность»;
9. Фактор L «Доверчивость - Подозрительность»;
10. Фактор N «Прямолинейность - Дипломатичность»;
11. Фактор О «Уверенность в себе - Тревожность»;
12. Фактор Q1 «Консерватизм - Радикализм»;
13. Фактор Q2 «Конформизм - Нонконформизм»;
14. Фактор Q3 «Низкий самоконтроль - Высокий самоконтроль»);
15. факторQ4 «Расслабленность - Напряженность»;
16. Шкала MD «Адекватность самооценки»» [12, с. 15-17].

Испытуемым была предложена следующая *инструкция*: «Перед Вами ряд вопросов, которые помогут определить некоторые свойства Вашей личности. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение. Старайтесь отвечать искренне и точно. Отвечая на каждый вопрос, Вы должны выбрать один из трех предлагаемых Вам ответов – тот, который в наибольшей степени соответствует Вашим взглядам, Вашему мнению о себе. Отвечать надо следующим образом: в соответствующей клеточке на бланке для ответов поставьте отчетливый крестик (левая клеточка соответствует ответу «а», средняя – ответу «в», а клеточка справа - ответу «с»)» [12, с. 3-4].

Анализ результатов проводился с опорой на интерпретацию факторов, представленную в приложении 3, а также на сочетание факторов, образующих симптомокомплексы.

Анализ полученных результатов 4 этапа работы, будет представлен в параграфе 2.3.

Для выделения статистических различий использовался критерий Манна-Уитни [23]. Критерий предназначен для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, количественно измеренного. Он позволяет выявлять различия между малыми выборками (приложение 4).

**2.2. Обсуждение результатов исследования и выводы (2-й и 3-й этапы)**

Л.Ю. Субботина считает, что «Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными переживаниями» [27, с. 10-13].

Выше мы уже говорили о том, что в 2019-2021 учебном году нами осуществлялось исследование выбора стратегий поведения в профессиональном конфликте на примере работников организации ПАО «Детский мир», целью которого стало диагностика предрасположенности личности к конфликтному поведению по методике К. Томаса [6] и определение доминирующих способов регулирования конфликтов у работников торговли на примере работников организации ПАО «Детский мир».

Проведенный анализ методического инструментария, показал, что для реализации, поставленных нами целей, наиболее рациональным будет использовать методику «Диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению» К. Томаса [6].

Подходя с разных сторон к изучению конфликтных ситуаций и конфликтов в целом, К. Томас [6] делал акцент на «… изменении традиционного отношения к конфликтам, указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов». Он подчеркивал, что термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать (удалять, исключать). Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии» [6, с. 143-144].

Чтобы описать типы поведения людей в разных конфликтных ситуациях, К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются *кооперация*, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и *напористость*, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов: соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому; приспособление, означающее принесение в жертву собственных интересов ради другого; компромисс, для которого характерно соглашение двух сторон и избежание конфликтной ситуации; избегание, для которого характерно как отсутствие стрем­ления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей; сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В проведенном нами исследовании, в экспериментальную группу входило 6 человек. Из них: 3 женщины и 3 мужчин. Рассмотрим характеристику и результаты исследования по каждому испытуемому (графики 1 – 6).В соответствии с процедурой обработки результатов, максимальная частота проявления стратегии равна 12.

К. Томас разделяет все стратегии на сильные и слабые. «Противоборство» и «Сотрудничество» однозначно являются сильными стратегиями, «Избегание» и «Уступчивость» – слабыми, а «Компромисс» – в зависимости от ситуации может быть сильной или слабой позицией.

**Испытуемый 1** (график 1).А., 47 лет; в сфере торговли 14 лет, занимает должность руководителя. Опыт работы в должности руководителя 8 лет. Уровень образования – средне-специальное образование. Данная работа полностью устраивает. Работать может как обычным продавцом, так и заместителем директора.

По графику, можем заметить, что стратегия «Противоборство» не применяется испытуемым (частота проявления равна 0), то есть, он не готов отстаивать свою точку зрения. Однако, это компенсируется другими сильными стратегиями. У данного испытуемого, доминирующие стратегии – «Сотрудничество» (когда продавцу важно остаться при своем мнении, но и в тоже время сохранить хорошее отношение с покупателем) и «Компромисс» (то есть, испытуемый готов уступать в каких-либо ситуациях) - частота проявления обеих стратегий равна 8. Из слабых стратегий, испытуемый-руководитель, довольно часто использует «Избегание» и «Уступчивость» (частота проявления обеих стратегий равна 7).

По мнению К. Томаса [6]: избегание эффективно в ситуациях, когда продавец «… обладает объективно большей силой и использует ее в конфликтной борьбе. Избегание в данном случае приносит положительные плоды как временная отсрочка в настоящем решении конфликта. Временно уйти от проблемы, чтобы в дальнейшем решить ее окончательно. А уступчивость естественна в ситуациях, когда затронутая проблема не столь важна для человека как для его оппонента. Если отказ от цели не стоил человеку большого труда, уступчивость может положительно сказаться на его самооценке и отношениях с партнером.

**Испытуемый 2.** А\*., 21 год; в сфере торговли 1 год. Совмещает учебу и работу. Студент Сургутского политехнического колледжа. Уровень образования – средне-специальное образование. Работа может быть, как на кассе, так и в торговом зале. Несмотря на усталость после работы, его все устраивает.

У данного испытуемого немного иная ситуация в отличае от первого (график 2). В частности, при возникноовении конфликтной ситуации с покупателем, испытуемый использует стратегию «Сотрудничество», то есть в первую очередь, он пытается взаимодействовать с коллегой или же отстоять интересы (частота проявления равна 9). Но так как К. Томас говорит о том, что сотрудничество – это именно та стратегия, которая требует времени, чтоб понять точку зрения другого, ее «заменителем» является стратегия «Компромисс» - частота проявления равна 7. Именно эта стратегия, эффективна в ситуациях, требующих быстрого исхода. «Дележ» потребностей необходим для сохранения отношений, особенно в тех случаях, когда возместить интересы сторон действительно невозможно. Также мы видим, что респондент почти не использует стратегию «Противоборства», так как в частости не хочет отстаивать свою позицию и считает правильным либо договориться, либо уйти от этой ситуации конфликта, либо уступить (частота проявления равна 3).

**Испытуемый 3.** Д., 23 года; в сфере торговли 2 года. Студент Сургутского педагогического университета. Уровень образования – незаконченное высшее образование и законченное средне-специальное. Работа в данной организации нравится. Также совмещает работу и учебу.

Д., 23 года, как и первые два испытуемых, чаще всего применяет стратегии «Сотрудничество» и «Компромисс» - частота проявления равна 7 (график 3). Однако тут, можем заметить, что для Д. важно отстоять свои интересы, в случае, если их «затронут» (частота проявления стратегии «Противоборство» равна 7).

На том же уровне, выражена стратегия «Уступчивость», то есть, испытуемый будет действовать в зависимости от покупателя и от ситуации. Стратегия «Избегания» применяется чаще - частота проявления равна 6, но не так часто, как стратегии «Сотрудничество» и «Компромисс», то есть уходить от ситуации Д. бы не стала сразу.

**Испытуемый 4.** Р., 19 лет; в сфере торговли 6 месяцев. Студент Сургутского политехнического колледжа. Уровень образования – незаконченное средне-специальное образование. Планирует остаться на данном месте работы и после учебы. Все устраивает.

Оценивая стратегический график конфликтного поведения юноши (график 4), можем сразу заметить, что стратегия «Противоборство» стоит выше всех остальных стратегий (частота проявления равна 8), что говорит нам о том, что испытуемый пойдет на все, но будет отстаивать свои интересы и свою позицию. Однако, взаимодействовать с покупателем через диалог, он не готов. Стратегии «Сотрудничество» и «Уступчивость» он применяет лишь в отдельных случаях (частота проявления равна 5 и 4 соответственно), что говорит о его упрямстве и напористости. Р. может использовать также стратегию «Компромисс» (частота проявления равна 6). Как говорилось выше, это быстрый способ договориться с человеком и избежать конфликта. Именно поэтому, избегание стоит на втором месте после «Противоборства», так как это самый быстрый и легкий способ не контактировать с людьми длительное время.

**Испытуемый 5.** М., 21 год; в сфере торговли 8 месяцев. Студент Сургутского политехнического колледжа. Уровень образования – незаконченное средне-специальное образование. В работе все устраивает. Главная работа – за кассой.

По анализу стратегического графика конфликтного поведения М., 21 г. (график 5) можем заметить противоположную ситуацию по данному испытуемому. В первую очередь, нужно учесть, что его основная работа – работа с клиентами, так как он кассир. Прежде всего, М. готов сотрудничать, то есть договориться и принять точку зрения покупателя (частота проявления стратегии «Сотрудничество» равна 7).

Возможно, для него важно сохранить хорошее мнение как о себе, так и о предприятии, на котором он работает. На ровне с этим, можем заметить, что также преобладают и стратегии «Избегание» (частота проявления равна 7), и «Уступчивость» (частота проявления равна 7). То есть, также в зависимости от ситуации, он либо уйдет от конфликта, либо уступит и примет точку зрения клиента. То есть, М. важно решить конфликт диалогом. Только в отдельных случаях, испытуемый использует стратегию «Противоборство», но довольно редко, когда других способов решить конфликт, на его взгляд, нет (частота проявления равна 4).

**Испытуемый 6.** П., 26 лет; в сфере торговли 3 года. Предыдущее место работы – продавец мороженного в организации «Баскин Роббинс». Уровень образования – средне-специальное образование. Все устраивает. Нравится работа с людьми.

По анализу полученных результатов, видно, что в любой ситуации, испытуемый П., 26 лет, будет отстаивать свою позицию. Работает по принципу «мне или никому» (частота проявления стратегии «Противоборство» равна 10). Он может пойти на сотрудничество или компромисс, но только если покупатель тоже будет четко отстаивать свою позицию, когда для продавца не будет другого выхода (частота проявления стратегий равна 8 и 5 соответственно). Не характерна для данного испытуемого стратегия «Избегания», так как уходить от конфликта, с его точки зрения, неправильно (частота проявления равна 3). Важно отстаивать свою позицию, отвечать за себя и свои действия. В отдельных случаях, испытуемый готов пойти на уступки, но не считает нужным это делать, то есть, снова видим, что данная стратегия не актуальна для П. (частота проявления равна 4). Такие результаты говорят о сильной личности. Можем предполагать, что это связанно с тем, что ранее испытуемый имел опыт работы в торговле и знает, как нужно вести себя в той или иной ситуации.

В своей работе мы предположили, что в коллективе ПАО «Детский мир» доминирующими стратегиями (способом) регулирования конфликтов являются стратегия «Сотрудничество» и стратегия «Компромисс», степень выраженности которых представлена средним уровнем. Остановимся на обсуждении данного предположения.

Как мы уже отмечали ранее, в соответствии с процедурой обработки результатов, максимальная частота проявления стратегии равна 12. Диапазон частот проявления стратегии от 0 до 4 соответствует низкому уровню; от 5 до 8 – среднему уровню; от 9 до 12 – высокому уровню выраженности стратегии.

Полученные результаты свидетельствуют (таблица 3), что предпочитаемыми стратегиями регулирования конфликтов у работников ПАО «Детский мир» являются стратегии «Сотрудничество» (средне групповая частота проявления равна 7,3) и «Компромисс» (средне групповая частота проявления равна 6,3), что соответствует среднему уровню выраженности стратегий. Торговые работники предпочитают, в ситуации конфликта, прийти к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Полученные данные полностью подтверждают гипотезу нашего исследования.

*Таблица 3*

**Сводная таблица по всем испытуемым**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стратегии**  **Испытуемые** | **Противоборство** | **Сотрудничество** | **Компромисс** | **Избегание** | **Уступчивость** |
| А. (47 лет) | 0 | 8 | 8 | 7 | 7 |
| А. (21 год) | 3 | 9 | 7 | 4 | 7 |
| Д. (23 года) | 5 | 7 | 7 | 6 | 5 |
| Р. (19 лет) | 8 | 5 | 6 | 7 | 4 |
| М. (21 год) | 4 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| П. (26 лет) | 10 | 8 | 5 | 3 | 4 |
| **Среднее по группе** | **5** | **7,3** | **6,3** | **6** | **5** |

Подводя итоги 2-го этапа нашей работы, мы можем сделать вывод о том, что коллектив работников ПАО «Детский мир» не является конфликтогенным. В ситуации регулирования конфликтов, основополагающими факторами для сотрудников являются: внимание к интересам других людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

**3-й этап работы (2020-2021):**

Как уже отмечалось ранее, в 2020-2021 учебном году, нами было проведено исследование ведущих мотивов работников ПАО «Детский мир». Изучение состояния мотивационной сферы является непременным условием определения уровня профессиональной пригодности человека. Рассмотрим характеристику и результаты исследования по каждому испытуемому.

**Испытуемый 1** (гистограмма 1).А., 48 лет. В сфере торговли 15 лет, занимает должность руководителя. Опыт работы в должности руководителя 9 лет. Уровень образования – средне-специальное образование. Данная работа полностью устраивает.

*Гистограмма 1*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемая А.)**

Анализируя полученные результаты, видим явное преобладание такого мотива, как *содержание работы*; почти на том же уровне, находятся еще три преобладающих мотива: *признание и вознаграждение, достижения в работе*, а также *сотрудничество*. Можно отметить, что по методике Томаса, у этого же испытуемого стратегия сотрудничества находится в приоритете.

Высокие показатели *по содержанию работы*, свидетельствуют о том, что испытуемый получает удовольствие от процесса работы; ему нравится выполнять обязанности по работе на предприятии. Помимо этого, «… он готов выполнять задачи различной сложности, чтоб расти и развиваться в профессиональном плане. Есть стремление к разнообразию, новым и интересным задачам. Рутинная и монотонная работа его демотивирует. Доминирующими потребностями респондента являются: интересная работа, удовольствие от процесса труда, приобретение и использование новых знаний и умений, профессиональное развитие» [6, с. 81].

Далее, на втором месте стоит мотив *признания и вознаграждения*. То есть, испытуемый заинтересован в престижной работе, которая ценится в обществе и позволяет получить признание. Возможно, для него важна правильная оценка выполненного труда. Испытуемому важен хороший доход, карьерный рост, социальная и материальная обеспеченность. Возможно, респондента привлекает именно сам «статус» такой работы как таковой. Преобладание этого мотива объясняется тем, что испытуемый является руководителем и возможно, уже добился своей цели и на данный момент поддерживает свою репутацию.

*Достижения и сотрудничество* свидетельствуют о «готовности добиваться многого в своей работе, пусть даже высокой ценой. Респондент не боится трудностей и препятствий, которые могут встать у него на пути. Он старается проявить себя; готов к риску и неопределенности, к изменениям. Такая мотивация говорит о том, что подопечный активно стремится к независимости и реализации себя через преодоление трудностей; ориентирован на получение новых знаний и опыта, на расширение сферы деятельности и общения» [6, с. 80-81].

У испытуемого есть сильное желание налаживать и поддерживать социальные контакты на работе, много общаться. Учитывая занимаемую должность руководителя, можем говорить о том, что такое желание хорошо скажется на взаимоотношениях в организации. Доминирующими потребностями респондента являются: социальная активность, коммуникация и контакты, общение и отношения с другими людьми, развитие и поддержание взаимоотношений на работе.

Слабо доминируют такие мотивы, как *отношения с руководителем* (так как испытуемый и является руководителем, а вышестоящее начальство осуществляет проверку раз в полгода) и *продвижение по службе* (вероятно, потому что на данный момент испытуемого устраивает его должность и работа в целом; он достиг чего хотел, будучи продавцом-консультантом).

**Испытуемый 2** (гистограмма 2). А.\*, 22 года; в сфере торговли 2 года. Уровень образования – средне-специальное образование. Работа кассира и продавца-консультанта в торговом зале. В работе все устраивает.

*Гистограмма 2*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемая А\*.)**

Полученные результаты свидетельствуют о преобладание мотива *сотрудничество*. То есть, для данного испытуемого, также, как и для первого, важно поддерживать социальные контакты и постоянное общение. Так как этот испытуемый работает на первого испытуемого уже второй год, можем предположить, что руководитель оказывает влияние на сотрудников.

На втором месте по значимости, находятся *финансовые мотивы*. Следовательно, это говорит нам о том, что оплата труда явно играет важную роль в жизни испытуемого. Он очень заинтересован в том, чтобы иметь достойный уровень заработной платы и стабильность в финансовой сфере. Задавая вопросы для самоотчета, мы узнали, что испытуемый нуждался в финансовой независимости и поэтому выбирал работу исходя из уровня заработной платы. Руководитель должен учитывать тот факт, что в работе с таким сотрудником желательно стабилизировать выплаты, повышать уровень оплаты, в зависимости от качества и быстроты выполненной работы, вводить бонусы за результаты или делать систему премирования более стабильной.

Для респондента, еще одной доминирующей потребностью, является *устойчивые отношения с руководителем*, т.к. для него важно ощущать уверенность и определенную финансовую и социальную защищенность.

Важно отметить то, что у данного испытуемого низкий показатель по мотиву *ответственности*. То есть, испытуемый избегает активной работы, направленной на риски и достижения. Ему ближе спокойная и комфортная работа, полная размеренности и определенности. Можно сказать, что респондент не испытывает в данный период потребности в профессиональном и карьерном росте, или просто не готов прикладывать для этого значимых усилий. Он не заинтересован в проявлении инициативности, больше стремится к работе, где инициатива исходит от других людей. Вероятно, низкие показатели связаны с тем, что испытуемый привык выполнять только ту работу, которую ему дали, не выходя за рамки дозволенного.

**Испытуемый 3** (гистограмма 3).Д., 24 года; в сфере торговли 3 года. Студент сургутского педагогического университета. Уровень образования – неоконченное высшее образование и оконченное средне-специальное. Работа в данной организации нравится. Совмещает работу и учебу.

Для этого испытуемого доминирующим мотивом выступают *выплаты и вознаграждения*. Следовательно, «… оплата труда стоит для респондента на первом месте. Он очень заинтересован в том, чтобы иметь достойный уровень заработной платы и стабильность в финансовой сфере» [6, с. 80-81]. Можем предположить, что на такой показатель повлияло то, что испытуемый совмещает работу и учебу. Возможно, он сам себя обеспечивает или же планирует стать финансово независимым.

*Гистограмма 3*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемая Д.)**

Из ответов испытуемого на вопросы из самоотчета, мы узнали, что он находится на последнем курсе университета и очень ценит свое место работы. Вероятно, после учебы пойдет работать на полный рабочий день в эту организацию. Следовательно, завышенный уровень мотива *продвижения по службе*, объясняется этими факторами. Высокие показатели свидетельствуют о том, что респондент испытывает потребность в профессиональном и карьерном росте, готов проявлять для этого определенное упорство. Такому человеку следует давать возможности для достижений и проявления себя, направляя его энергию в выгодное для работодателя русло. Доминирующие потребности: риск, активность, новые задачи, карьерное продвижение, инициативность.

Низким показателем является мотив *сотрудничества*. Можем предположить, что это связанно с тем, что испытуемый закрыт в себе и привык общаться с близкими ему людьми вне работы или учебы. Также, испытуемый утверждает, что лишнее взаимодействие с людьми на рабочем месте отвлекает и потом сложно сосредоточиться. Низкие показатели свидетельствуют о том, что поддержка социальных контактов не входит в сферу интересов респондента. Он не стремится общаться на работе. Вынужденное общение демотивирует его, поэтому ему рекомендуется индивидуальная работа или работа в сплоченной малой группе.

**Испытуемый 4** (гистограмма 4).Р., 20 лет; в сфере торговли 1,5 года. Студент Сургутского политехнического колледжа. Уровень образования – неоконченное средне-специальное образование. Планирует остаться на данном месте работы и после учебы. Все устраивает.

Доминирующий мотив – *содержание работы*. Несмотря на то, что испытуемый молод, для него «… уже сейчас важно иметь такую работу, которая позволяла бы получать удовольствие от процесса труда. Респондент готов к выполнению различных задач, которые позволяли бы ему расти и развиваться в профессиональном плане. Он стремится к разнообразию, новым и интересным задачам. Доминирующими потребностями респондента являются: интересная работа, удовольствие от процесса труда, приобретение и использование новых знаний и умений, профессиональное развитие» [6, с. 81]. Можем предположить, что испытуемого привлекает данное место работы и после окончания колледжа он останется в этой организации.

*Гистограмма 4*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемый Р.)**

*Финансовые мотивы* у Р. (20 лет) находятся на последнем месте. Учитывая интерес к работе в этой организации и стремление работать там же после окончания учебного учреждения, можем понять, почему заработная плата не так важна. Однако, можем предположить, что испытуемый пересмотрит важность мотивов со временем, когда потребуется финансовая независимость. Низкий показатель говорит о том, что, либо Р. (20 лет) не важен уровень его дохода, либо он им вполне удовлетворен, либо он работает не за деньги, а ради творчества, интереса, удовольствия. В любом случае, деньги не являются приоритетом для работника.

Внимание привлекает и низкий показатель по такому мотиву, как *отношения с руководителем*. Респондент во всем рассчитывает на себя, не уповая на заботу со стороны руководителя. Возможно, он сейчас сильно стремится к творческой и самостоятельной работе, которая позволяла бы реализовывать свои собственные идеи. Доминирующие потребности: автономность, независимость, импровизация, самореализация.

**Испытуемый 5** (гистограмма 5).М., 22 года; в сфере торговли 1,8 года. Студент сургутского политехнического колледжа. Уровень образования – средне-специальное образование. В работе все устраивает. Занимаемая должность – кассир.

В целом, показатели по данному испытуемому на одном уровне. Однако, есть два доминирующих мотива. Первый – *признание и вознаграждение*, что свидетельствует о том, что М. (22 года) интересует престижная работа, которая позволяла бы получить признание. Он удовлетворяет свои потребности через признание или же вознаграждение (работник месяца, стабильный высокий доход, карьерный рост).

*Гистограмма 5*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемый М.)**

Второй – *продвижение по службе*. Скорее всего, респондент испытывает потребность в профессиональном и карьерном росте в этой организации, для этого, он готов проявлять упорство. Такому человеку следует давать возможности для достижений и проявления себя, направляя его энергию в выгодное для работодателя русло. Доминирующие потребности: риск, активность, новые задачи, карьерное продвижение, инициативность. Иметь такого сотрудника, в основном, выгодно руководителю.

Можно заметить, что *содержание работы* для М. (22 года) неважно, что противоречит высокому показателю по продвижению по службе. Низкие показатели по данному виду мотива говорят о том, что респондент не видит в работе источник удовольствия. Возможно, он привык жестко работать на результат, невзирая на то, нравится ему то, что он делает или нет, либо он просто не увлечен своим делом. В любом случае, такой сотрудник не нуждается в интересной работе, он может выполнять рутинные и однообразные операции – при условии, что другие его потребности на данной позиции удовлетворяются. Учитывая это, можем предположить, что испытуемый уйдет с этого места работы в скором времени, либо же наоборот смирится и будет выполнять рутинную работу. Вероятно, он выбирал работу, исходя не из своих желаний, а по методу «куда возьмут».

**Испытуемый 6** (гистограмма 6).П., 27 лет; в сфере торговли 4 года. Предыдущее место работы – продавец мороженного в организации «Баскин Роббинс». Уровень образования – средне-специальное образование. Все устраивает. Нравится работа с людьми.

Доминирующим мотивом является *сотрудничество*. Как и у руководителя этого предприятия, у испытуемого присутствует желание общаться с коллективом и налаживать социальные контакты. Он отметил, что очень любит работать с людьми, помогать им и консультировать. Доминирующими потребностями респондента являются: социальная активность, коммуникация и контакты, общение и отношения с другими людьми, развитие и поддержание взаимоотношений на работе.

*Гистограмма 6*

**Оценка мотивационной сферы (испытуемый П.)**

Ему также важны *достижения в работе* и чтоб их замечали. Испытуемый готов добиваться многого в своей работе, даже высокой ценой. Респондент не боится трудностей и препятствий, которые могут встать у него на пути. Он старается проявить себя; готов к риску и неопределенности, к изменениям. «Такая мотивация говорит о том, что подопечный активно стремится к независимости и реализации себя через преодоление трудностей; ориентирован на получение новых знаний и опыта, на расширение сферы деятельности и общения» [6, с. 80-81].

Однако, данное место работы его не интересует для будущего, то есть однажды, он все равно уволится с этого предприятия. Это можно заметить по низким показателям *продвижения по службе*, что говорит о том, что респондент не готов браться за новые проекты, «испытывать» себя в иных обстоятельствах. Можно утверждать, что в данный период он не испытывает потребности в профессиональном и карьерном росте, не заинтересован в проявлении инициативности, больше стремится к стабильной работе, удовлетворяющей актуальные потребности.

Среднегрупповой показатель оценки мотивационной сферы работников ПАО «Детский мир» свидетельствует, что доминирующими мотивами являются: мотив «Достижения» (**F**), мотив «Содержание работы»(**Н**), «Финансовые мотивы»(**А**), мотив «Сотрудничество» (**I**) (гистограмма 7).

*Гистограмма 7*

**Оценка мотивационной сферы** **работников ПАО «Детский мир»**

**(среднегрупповой показатель)**

**Показатель F** – ***достижения***, говорит о том, что «… исследуемый коллектив готов добиваться многого в своей работе, пусть даже высокой ценой. Респонденты не боятся трудностей и препятствий, которые могут встать у них на пути. Они стараются проявить себя; готовы к риску и изменениям. Такая мотивация говорит о том, что подопечные активно стремятся к независимости и реализации себя через преодоление трудностей; ориентированы на получение новых знаний и опыта, на расширение сферы деятельности и общения» [6, с. 80-81].

**Показатель Н** – ***содержание работы***. «Преобладает желание иметь такую работу, которая позволяла бы получать удовольствие от процесса труда. Респонденты готовы к выполнению различных задач, которые позволяли бы им расти и развиваться в профессиональном плане. Они стремятся к разнообразию и выполнению новых задач. Рутинная и монотонная работа их демотивирует» [6, с. 80-81].

**Показатель А** – ***финансовые мотивы***. «Свидетельствуют о том, что оплата труда для респондентов также важна. Они заинтересованы в том, чтобы иметь достойный уровень заработной платы и стабильность в финансовой сфере» [6, с. 80-81].

**Показатель I** – ***мотив сотрудничество***. Результаты свидетельствуют о наличии потребности в общении и взаимодействии с другими людьми в процессе деятельности.

В своей работемы предполагали, что в исследуемом коллективе будут преобладать такие мотивы как: «Достижения в роботе», «Финансовые мотивы» и мотив «Содержание работы». Полученные результаты полностью подтверждают наше предположение.

Обращает на себя внимание тот факт, что мотив «Сотрудничество» также является доминирующим мотивом для работников ПАО «Детский мир», что свидетельствует о желании сотрудников создавать хорошие отношения на работе и поддерживать стабильное общение. У большинства работников присутствует сильная потребность во взаимодействии с другими людьми в процессе деятельности. То, что они работают в сфере торговли, хорошо сказывается на их самочувствии на рабочем месте.

Подводя итоги 3-го этапа нашей работы, мы можем сделать вывод о том, что основополагающими факторами для сотрудников ПАО «Детский мир» являются учет интересов других людей, общительность и дружелюбие. Ведущими мотивами, отражающими различные стороны жизни человека, его социальные роли, побуждающие и направляющие его профессиональную деятельность, являются: мотив «Достижения», мотив «Содержание работы», «Финансовые мотивы», мотив «Сотрудничество».

Теоретический анализ показал, что в возникновении конфликта выделяются разные причины, которые так или иначе влияют на конфликтное поведение людей и их напряженность при взаимодействии: ценности, личностные особенности, особенности самосознания, мотивационные компоненты и пр. Для решения возникающих противоречий, человек использует различные способы (стратегии) регулирования конфликтов. Изучению личностных особенностей испытуемых будет посвящен следующий параграф нашей работы.

**2.3. Обсуждение результатов исследования и выводы (4-й этап)**

Теоретический анализ показал, что на мотивы в работе и выбор стратегий поведения в конфликте большое влияние оказывают личностные особенности испытуемых, в связи с чем, в 2021-2022 учебном году, нами было проведено исследование с использованием «Методики многофакторного исследования личности Р. Кеттелла» [12]. «В результате исследования с помощью данного опросника личность описывается 16-ю фундаментально независимыми и психологически содержательными факторами. Каждый фактор имеет условное название и предполагает устойчивую вероятностную связь между отдельными чертами личности» [12, с. 7-8].

Использованию данной методики послужило ряд причин: во-первых, ее форма является экспресс-методикой, за счет этого, проста в обработке; во-вторых, для повышения надежности и валидности исследования, так как при применении методики Кеттелла субъективный фактор исследования сводится к минимуму; а в-третьих, методика помогает раскрыть особенности личности, что актуально для нашего исследования.

Для того чтоб более объективно описать полученные результаты, мы сравнили показатели испытуемых по критерию «Манна-Уитни» для определения степени значимости или незначимости их отличий (таблица 4).

*Таблица 4*

**Статистический анализ результатов (критерий Манна-Уитни)**

**по «Методике многофакторного исследования личности Р. Кеттелла»**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Испытуемые:** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **1** | - | Uэмп = 117 | Uэмп =124 | Uэмп = 106,5 | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 112,5 |
| **2** | - | - | Uэмп = 117 | Uэмп = 119,5 | Uэмп = 118 | Uэмп = 128 |
| **3** | - | - | - | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 110 |
| **4** | - | - | - | - | Uэмп = 122,5 | Uэмп = 114,5 |
| **5** | - | - | - | - | - | Uэмп = 124,5 |

Проведенный анализ показал (таблица 4, приложение 4), что статистических различий между показателями нет. Поэтому, для упрощения обработки анализа, интерпретация была проведена по средним показателям (приложение 3).

Результаты всех испытуемых отображены в таблице 5.

*Таблица 5*

**Результаты по «Методике многофакторного исследования личности»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стены** | **Исп. 1** | **Исп. 2** | **Исп. 3** | **Исп. 4** | **Исп. 5** | **Исп. 6** | **Ср.** |
| **A** | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | **1,8** |
| **B** | 3 | 9 | 9 | 1 | 3 | 5 | **5** |
| **C** | 1 | 8 | 1 | 7 | 5 | 6 | **4,6** |
| **E** | 6 | 10 | 10 | 10 | 6 | 6 | **8** |
| **F** | 4 | 1 | 5 | 1 | 7 | 5 | **3,8** |
| **G** | 3 | 1 | 1 | 5 | 6 | 5 | **3,5** |
| **H** | 4 | 5 | 6 | 8 | 4 | 6 | **5,5** |
| **I** | 5 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | **3,1** |
| **L** | 9 | 9 | 7 | 9 | 8 | 8 | **8,3** |
| **M** | 9 | 4 | 7 | 4 | 4 | 3 | **5,1** |
| **N** | 5 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | **4,6** |
| **O** | 10 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | **4,3** |
| **Q1** | 9 | 5 | 9 | 6 | 1 | 5 | **5,8** |
| **Q2** | 10 | 8 | 8 | 2 | 7 | 6 | **6,8** |
| **Q3** | 3 | 4 | 4 | 5 | 7 | 6 | **4,8** |
| **Q4** | 7 | 4 | 6 | 4 | 4 | 2 | **4,5** |

Для описания качественных показателей испытуемых по факторам, автор выделяет три уровня: 1-3 стена – низкий уровень; 4-6 стенов – средний уровень; 7-10 стенов – высокий уровень. Исходя из этого, ниже приведена интерпретация результатов испытуемых по каждому фактору.

**Фактор А: «Замкнутость – Общительность».** По полученным результатам, видим, что у всех испытуемых низкие показатели, в диапазоне от 1 до 3 стенов, это говорит о том, что каждый из испытуемых может быть склонен к ригидности, холодности, скептицизму и отчужденности. У них в приоритете самостоятельная работа. В процессе работы, в целом делают все точно и четко. Присутствует ригидность в личных установках.

**Фактор В: «Интеллект».** У испытуемых №1 и №5 довольно низкие показатели, что свидетельствует о том, что им сложно быстро воспринимать информацию, решать абстрактные задачи и в целом, наблюдается недостаточный уровень вербальной культуры. Обращая внимание на испытуемого №4, видим, что его результаты ниже всех (1 стен). Это свидетельствует о том, что он медленно воспринимает информацию при обучении. Среди всех, он более «туповат» и работодателю необходимо учитывать, что ему нужна буквальная, конкретная интерпретация. Его интеллект ниже, чем у других работников. Однако, у испытуемых №2 и №3, наоборот, высокие результаты (9 стенов), что говорит о том, что они очень быстро усваивают любую новую информацию и учебные материалы. Так же, высокие оценки свидетельствуют об отсутствии снижения функций интеллекта в патологических состояниях, а также, о корреляции реактивности и культурным уровнем. Испытуемый №5 имеет средние результаты (5 стенов), что указывает на его особенность ь мыслить конкретно, он обладает оперативностью и сообразительностью, но не всегда этим пользуется, если он в чем-то заинтересован, его легко обучить.

**Фактор С: «Эмоциональная нестабильность - Эмоциональная стабильность».** По данному фактору у испытуемого №1 и №3 наблюдаются низкие показатели (1 стен), что свидетельствует о фрустрационном состоянии, изменчивости и пластичности. Данные сотрудники стараются избегать требований действительности. Они легко и часто раздражаются или эмоционально возбуждаются. Испытуемые № 5 и № 6 имеют средние результаты (5 стенов). Им свойственны высокие моральные качества, но они эмоционально уязвимы и чувствительны. При сложной работе, они быстро утомляются и раздражаются. У испытуемых №2 и №4 – высокие значения по данному фактору (8 стенов). Это говорит об эмоциональной зрелости, устойчивости, невозмутимости. Они четко, адекватно и трезво оценивают действительность, активны почти во всех мероприятиях, имею высокую способность к соблюдению общественных моральных норм.

**Фактор Е: «Подчиненность-Доминантность».** У всех испытуемых довольно высокие показатели, что говорит о том, что они стараются независимо мыслить, чувствуют особую самоуверенность, упрямы, в некоторых случаях агрессивны и настойчивы. Испытуемые №2, №3, №4, не признают авторитетов и могут проявлять некую степень враждебности, руководствуются собственными правилами поведения.

**Фактор F: «Сдержанность – Экспрессивность».** По результатам, у испытуемых №2 и №4, низкие результаты (1 стен), что говорит о том, что в работе они сдержанны, неторопливы, осмотрительны, иногда пессимистичны. Исходя из этого, они очень трезвые, точные и надежные работники. У испытуемых №1, №3, №6, средние результаты (5 стенов), свидетельствующие об особой серьезности и осторожности с которой данные сотрудники подходят к работе, в целом они молчаливые и трезво оценивают ситуации. Испытуемый №5 имеет самый высокий балл среди всех (7 стенов), что говорит о его энтузиазме, о том, что он веселый и в целом импульсивно-живой, однако, он может быть и безалаберным. За счет его эмоциональности и жизнерадостности, он способен быть лидером в группе.

**Фактор G: «Низкая нормативность поведения – Высокая нормативность поведения».** Испытуемые №1, №2, №3 имеют низкие показатели (2 стена), что свидетельствует о том, что в групповой работе, они не прилагают усилий, они более эффективны при самостоятельной работе. В поведении они непринужденные. Данные испытуемые имеют цели, которые часто меняются. Если они будут подчиняться правилам, они попадают в ситуацию стресса, что порождает соматические расстройства. Остальные испытуемые, имеют средние результаты (5 стенов). Чаще всего, в разных ситуациях они пытаются найти выгоду или пользуются моментом. Данные сотрудники чувствуют себя мало обязанными и стараются избегать правил, но при этом, они ответственны и добросовестны; стабильно выполняют свои обязанности и разумно поступают в различных ситуациях.

**Фактор Н: «Робость – Смелость».** У испытуемого №4 высокий результат (8 стенов), что говорит о том, что он общителен, смел, активен, любит спонтанность, очень живой в эмоциональной сфере. Он готов к любому риску и сотрудничеству; легко осваивается в незнакомой обстановке с незнакомыми людьми. Может принимать решение самостоятельно, и они могут быть необычными. Проявляет лидерские качества, если это требуется. У остальных испытуемых средний результат (5 стенов), то есть, они эмоционально сдержанные, в некоторых моментах неуверенные и робкие. Проявляют осторожность, деликатность, застенчивость. В малой группе у них индивидуальный стиль деятельности и общения. В целом, они внимательны к другим людям и обладают повышенной чувствительностью к угрозе.

**Фактор I: «Жесткость – Чувствительность».** Отметим, что оценки по данному фактору у женщин выше, чем у мужчин, при этом они зависят от окружающих условий и культурного уровня. В целом этот фактор определяет степень эмоциональной утонченности личности. У испытуемых №3, №5, №6 наблюдаются низкие показатели (2 стена). Данные сотрудники обладают высоким уровнем ответственности, но при этом скептически относятся к субъективным и культурным аспектам жизни. Смотрят на все с реалистической стороны, обладают мужеством и независимостью. В целом, могут проявлять самоуверенность и жесткость (суровость); обладают рациональностью и логичностью. Испытуемые №1, №2, №4 (средние значения – 5 стенов) – проявляют независимость, полагаются только на себя и свои силы, не любят бессмысленных действий. В целом сильные, гибкие в суждениях, несентиментальные.

**Фактор L: «Доверчивость – Подозрительность».** У всех респондентов по данному фактору наблюдаются высокие результаты, что говорит об их недоверчивости к другим людям, упрямости, заинтересованности во внутренней психической жизни и иногда погруженности в свое «Я». В действиях они осмотрительны; групповая работа им дается сложнее, чем индивидуальная. Проявляют независимость и самостоятельность в социальном поведении.

**Фактор М: «Практичность – Мечтательность».** Испытуемые №2, №4, №5, №6 имеют средние показатели (4 стена). Они ориентированы на внешние реальные обстоятельства, часто практичны и уделяют особое внимание деталям. С практическими задачами справляются с высокой скоростью. У них развито конкретное мышление и воображение. Высокие результаты (8 стенов) наблюдаются у испытуемых №1 и №3. Они обладают богатым, творческим воображением, умением оперировать абстрактными понятиями, но по большей части ориентированы на свой внутренний мир и на себя. Из-за концентрации внимания на основной работе, могут забыть о конкретных реальностях.

**Фактор N: «Прямолинейность - Дипломатичность».** У всех испытуемых средние значения по данному фактору (5 стенов), что свидетельствует об их проницательности, простоте, прямолинейности, естественности. Они довольны тем, что имеют и обладают простотой вкусов. Им не составляет особого труда найти выход из сложной ситуации.

**Фактор О: «Спокойствие – Тревожность».** Испытуемый №1 имеет самый высокий показатель по данному фактору (10 стенов). Это говорит о том, что у него чаще всего преобладает плохое настроение, мрачные размышления и предчувствия. Возможно, беспокойство о чем-то или недовольство собой, неуверенность в своих силах и в себе. У остальных респондентов средние результаты (4 стена), то есть, они уверенны в себе и своих способностях, сохраняют хладнокровие и спокойствие. Жизнерадостность – является частью их жизни. Их настроение стабильно спокойное, а вывести их из себя довольно трудно. Чаще всего они безмятежны и доверчивы.

**Фактор Q1: «Консерватизм – Радикализм».** У испытуемого №5 самые низкие показатели по данному фактору, что говорит о его четкой убежденности в том, что все нужно делать по тому, как его научили, следуя четкому плану. Если возникает конфликт между этим сотрудником и, например, покупателем, он выйдет на компромисс. Он негативно относится к нововведениям и изменениям. Предпочитает осторожность риску. Испытуемые №2, №4, №6 имеют средние результаты (5 стенов), что говорит об их консервативности. Они ориентированы на конкретную реальную деятельность. Не сторонники новых идей и принципов, и при каких-либо переменах, они часто сопротивляются. Испытуемые №1 и №3 имеют высокие показатели (9 стенов), поглощены интеллектуальными проблемами. По большей части они скептичны и терпимы к изменениям. При появлении новых идей или внедрений, стараются вникнуть в суть. Больше развито аналитическое мышление и направленность на теоретическую деятельность.

**Фактор Q2: «Конформизм – Нонконформизм».** У испытуемого №4, по данному фактору, наблюдается самый низкий результат (2 стена), что свидетельствует о его готовности и желании работать в группе, ему часто нужна поддержка со стороны группы и в некоторой степени у него присутствует зависимость от людей. Испытуемый №6 имеет средний результат (6 стенов), что говорит о его предприимчивости и готовности помочь, при необходимости. Может работать как в группе, так и самостоятельно. Но тем не менее, больше полагается на собственное решение. У остальных респондентов высокие показатели (8 стенов). Они стараются ни от кого не зависеть и идти своей дорогой. В приоритете – самостоятельная работа, возможность принимать собственные решения. В работе они довольно находчивые и изобретательные. Если возникает ситуация, когда нужно работать в группе, они стараются в ней доминировать и управлять ей.

**Фактор Q3: «Низкий самоконтроль – Высокий самоконтроль».** Низкий результат по данной шкале (3 стена) только у испытуемого №1. Он не следует социальным требованиям, а наоборот следует своим желаниям, не обладает волевым контролем. Чаще всего зависим от своих эмоций, что влияет на настроение и поведение. Средние значения (5 стенов) у испытуемых №2, №3, №4 и №6, что говорит о их конфликтности и об отсутствии внутренней дисциплинированности. У испытуемого №5 среди всех, самый высокий результат (7 стенов). Он обладает сильной волей, высокой интеграцией, следует своему образу «Я», умеет контролировать свои эмоции и свое поведение.

**Фактор Q4: «Расслабленность – Напряженность».** Самый низкий показатель (2 стена) у испытуемого №6. У него наблюдается низкая мотивация к работе, преобладает расслабленность, лень, излишнее спокойствие, в следствии, низкая результативность. Однако, среди всех, у него высокая стрессоустойчивость и способность ко всему относиться проще. Средние показатели (4 стена) у испытуемых №2, №3, №4 и №5. У них присутствует невозмутимость и расслабленность. Их нужно замотивировать, чтоб они начали работать и достигали результат. Высокий показатель (7 стенов) у испытуемого №1, что говорит о его высоком энергетическом напряжении и возбудимости. Для стабилизации состояния, ему требуется разрядка, чтоб избежать психосоматических нарушений. Сам по себе, испытуемый раздражительный, беспокойный и взвинченный.

**Фактор MD: «Адекватная самооценка – Неадекватная самооценка».** У испытуемого №1 адекватная самооценка. Но даже несмотря на это, все же, он имеет неуверенность в себе, неудовлетворенность своими способностями и собой в целом. Также, у него выражена излишняя критичность к себе и завышенные требования. У испытуемых №2 (9 стенов), №3 (6 стенов), №4 (7 стенов), №5 (5 стенов), 6 (12 стенов) несколько неадекватная самооценка, что говорит о том, что они чаще всего переоценивают свои силы и возможности, излишне самоуверенны и довольны собой, поэтому не замечаю допускаемые ошибки.

Подводя итоги данной части нашей работы, мы можем сделать вывод, что у испытуемых преобладают такие личностные особенности, как:

1. Доминантность – испытуемые стараются независимо мыслить, чувствуют особую самоуверенность, настойчивы. Часто руководствуются собственными правилами поведения.
2. Подозрительность – респондентам сложно доверять другим людям, они обладают упрямостью и иногда погружены в свое «Я». В своих действиях они осмотрительны; групповая работа им дается сложнее, чем индивидуальная.
3. Нонконформизм – испытуемые стараются ни от кого не зависеть. В приоритете – самостоятельная работа. В работе они довольно находчивые и изобретательные. При работе в группе, они стараются в ней доминировать.

При интерпретации полученных результатов целесообразно использовать не только выраженность отдельных факторов, но и их сочетаний, образующих симптомокомплексы коммуникативных, интеллектуальных, эмоциональных и регуляторных личностных свойств. Остановимся на их анализе.

**Сочетание факторов А и Н** отражает потребность личности в общении, умении общаться (приложение 3.1). У испытуемого 4 по фактору А низкий балл (2), а по фактору Н – высокий (8). Интерпретируя данное сочетание, можем говорить о том, что испытуемый не нуждается в общении с людьми, круг его близких знакомых уже сформирован. За счет общения с людьми, решает свои проблемы. Он уверен в себе, способен отстаивать свое мнение и свои устоявшиеся позиции, сдержанный и рассудительный. Ему легко общаться с руководителями. У остальных испытуемых по фактору А – низкие баллы (1), а по фактору Н – средние (5). Это свидетельствует о том, что они не стремятся общаться с людьми, но и не избегают контактов. Круг близких лиц подбирают по схожести интересов и ценностей. В целом, склонны к экстраверсии. Иногда может проявляться деловое лидерство. Сложно дается общение с вышестоящими лицами.

**Сочетание факторов L и N** характеризует отношение личности к другим людям (приложение 3.2). По данному сочетанию факторов, у всех испытуемых наблюдается высокий балл по фактору L (8 стенов) и средний – по N (5 стенов). Это говорит о том, что сотрудники довольно хорошо разбираются в людях и доброжелательно настроены по отношению к ним, но без установления доверительных отношений. Доверие у них только к близким людям, с которыми они поддерживают давние отношения. В случае возникновения конфликтной ситуации, стараются как можно быстрее выйти на компромисс. Им легко понять и решить чужие проблемы, но свои, предпочитают скрыть.

**Сочетание факторов E и Q2** отражает некоторые стороны лидерского потенциала личности (приложение 3.3). У испытуемых №5 и №6 средние значения (6 стенов) по фактору Е и средние (6 стенов) – по фактору Q2, что свидетельствует о том, что эти испытуемые обладают лидерскими качествами, которые проявляются в ситуациях, затрагивающих их личные интересы, либо при возникновении трудностей. Ответственные решения принимают самостоятельно. В группе учитывают мнение каждого участника, понимают, что оно может изменяться под влиянием большинства; так же, уважают мнение группы, как и свое. У испытуемого №1, средний результат (6 стенов) по фактору Е и высокий (10 стенов) по фактору Q2. Данный испытуемый так же обладает лидерскими качествами и при возможности, стремится быть главным в группе. У него есть своя точка зрения во многом, которую он старается показать и даже навязать другим. Скептично относится к мнению других. Если какие-либо вопросы затрагивают его личные интересы, он также стремится показать лидерство. У испытуемого №4, высокий результат (10 стенов) по фактору Е и низкий (2 стена) по фактору Q2, что говорит о том, что у него нет желания занимать лидерскую позицию, но при необходимости он готов возглавить группу. Ему больше по душе подчинение, чем управление. Имеет свое мнение, но не оглашает его и быстро соглашается с мнением других. Если возникают ситуации, когда нужно принять серьезное решение, советуется с кем-то из вышестоящих или с группой в целом. Не против получить поддержку в сложных ситуациях, требующих высокого уровня ответственности. У испытуемых №2 и №3 высокие баллы по двум рассматриваемым факторам (10 и 8 стенов соответственно). Данные сотрудники стремятся во всем быть лидерами, у них всегда своя непоколебимая точка зрения, которую они всегда озвучивают. Иногда меняют поведение окружающих людей под свои предпочтения. Редко выслушивают точку зрения других и предпочитают принимать самостоятельные решения.

**Сочетание факторов В и М** характеризует интеллектуальные возможности личности (приложение 3.4). Испытуемые №4, №5 и №6 имеют низкие результаты (2 стена) по фактору B и средние (4 стена) по фактору М. Им легко дается решение практических задач и несложных отвлеченных проблем. Для них характерно преобладание конкретного, практически ориентированного мышления. У испытуемого №1, низкие показатели (3 стена) по фактору В и высокие (9 стенов) – по фактору М, что говорит о его развитых интеллектуальных способностях и увлечении абстрактными идеями. При принятии решений, он ориентируется на конкретные факты и здравый смысл. Его мышление отличается высоким уровнем обобщения. Испытуемые №2 и №3, имея высокие результаты (9 стенов) по фактору В и средние (4 и 7 стенов соответственно) по фактору М, обладают высокими интеллектуальными способностями и логическим мышлением, они отлично справляются с решением практических задач. Способны к детальной разработке творческих идей, выдвинутых ранее другими.

**Сочетание факторов N и Q1** отражают гибкость и оперативность мышления личности (приложение 3.5). Испытуемые №2, №4 и №6 имеют средние значения (5 стенов) по двум факторам. Сотрудники быстро ориентируются в проблемных ситуациях, однако поиск решения может затянуться. Прежде чем сделать что-то, сначала оценивают последствия. У испытуемого №5, средний показатель (6 стенов) по фактору N и низкий (1 стен) по фактору Q1, что говорит о том, что он может ориентироваться в проблемной ситуации, а решение ищет исходя из предыдущего опыта, в связи с чем, оно бывает не всегда оптимальным. Он настороженно относится к новым идеям и старается пользоваться ими взвешенно, учитывая все нюансы. У испытуемых №1 и №3, средние результаты (5 стенов) по фактору N и высокие (9 стенов) – по фактору Q1, что говорит о гибкости их мышления и способности быстро принимать решения. Они способны ориентироваться в проблемных ситуациях, но решение не всегда оптимальное. Любят новые идеи, но подумают о последствиях при их использовании. При совершении ошибки, будут опираться на прошлый опыт и быстро ее исправят.

**Сочетание факторов С и I** характеризует чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям (приложение 3.6). У испытуемого №1 низкие оценки (1 стен) по фактору С и средние (5 стенов) – по фактору I; у испытуемых №5 и №6 – средние (5 и 6 стенов соответственно) – по С и низкие (1 и 3 стена соответственно) по I. Это свидетельствует о том, что данные сотрудники чувствуют себя эмоционально уравновешенными только в привычной для них обстановке, а в ином случае, им бывает сложно себя контролировать. При возникновении трудностей, они испытывают чувство тревоги или беспомощности. Если что-то касается их актуальных потребностей, этих испытуемых легче всего вывести на эмоции. У испытуемого №3 низкие показатели по двум факторам. Данным испытуемым движут эмоции. Вне зависимости от ситуации, у него могут возникать самые разнообразные эмоции: от тревоги и депрессии, до радости и удовлетворения. Во взаимоотношениях с людьми и в его поведении в целом, основным регулятором являются эмоции. У испытуемого №4, средние результаты по двум факторам, что говорит о том, что он может сохранять эмоциональное равновесие в привычном для него коллективе. При неожиданном появлении трудностей, у него может возникнуть кратковременное чувство тревоги. Сильные эмоциональные отклики возникают при затрагивании актуальных потребностей. Испытуемый №2 имеет высокие значения (8 стенов) по фактору С и средние (4 стена) – по фактору I. Ему проще всего справляться с любыми трудностями, возникающими в жизни, он реалистично воспринимает происходящее вокруг. Однако, если вопросы касаются актуальных потребностей, испытуемый может проявить сильный эмоциональный отклик. Редко ориентируется на свои чувства.

**Сочетание факторов H и F** отражает склонность к рискованному поведению (приложение 3.7).  У испытуемых №1, №3, №5 и №6, средние показатели по двум факторам. В целом, они стремятся находить позитивные моменты в жизни. Но им бывает сложно забыть повседневные проблемы и неприятности. При решении каких-либо задач или трудностей, стараются пользоваться проверенными стратегиями и полученным ранее опытом. На риск идут осознанно и учитывают возможные последствия. У испытуемого №2, низкий результат (1 стен) по фактору F и средний (5 стен) – по фактору Н. Это говорит о том, что он способен часто драматизировать и усложнять. У него слабо выражена уверенность в себе. При решении задач, он полагается на удачу. Старается не идти на риск, если это возможно; однако, если это необходимо, то он должен быть оправдан успехом. Испытуемый №4 имеет низкий показатель (1 стен) по фактору F и высокий (8 стенов) по фактору Н. Иногда, он способен преувеличивать возникающие проблемы, но в целом настроен позитивно. При необходимости и правильном настрое, быстро выходит из сложных ситуаций, связанных с риском. Не всегда проявляет уверенность в себе и не всегда готов идти на риск.

**Сочетание факторов O и Q4** характеризует разные проявления тревожности как личностного свойства (приложение 3.8). Оценивая результаты испытуемого №1, можем заметить, что у него высокий результат (10 стенов) по фактору О и средний (7 стенов) – по фактору Q4. Это говорит о постоянной тревожности испытуемого, она снижается лишь в том случае, когда обстановка привычна и хорошо знакома. Помимо этого, возможно, он сожалеет о совершенных ранее поступках в прошлом. Ему довольно трудно общаться с окружающими, так как он недоволен собой и испытывает чувство вины. Похвалу воспринимает с недоверием и опасением. Испытывает большие сложности при преодолении проблемных ситуаций, так как препятствия, встречающиеся на пути, кажутся непреодолимыми. В конфликтах чаще всего винит себя. У испытуемого №6, наоборот, наблюдаются низкие баллы по двум факторам, что говорит о том, что он спокойно воспринимает окружающую действительность. Его не волнуют ошибки, которые он когда-либо совершал, но также и не тревожится о том, что его ждет. Он обладает такими качествами, как уверенность в себе, адекватная, высокая самооценка. Если возникают препятствия на пути преодоления проблем, он их легко проходит, вспоминая все свои достижения. Легко воспринимает критику и замечания в свой адрес. У испытуемых №2 и №3, средние баллы по двум факторам, что свидетельствует о том, что они объективно воспринимаю окружающую ситуацию и незнакомых людей. При возникновении трудностей, довольно долго ищут оптимальные решения, но в итоге находят. Замечания воспринимают с раздражением, но позже оно переходит в нормальное восприятие. В конфликтах склонны обвинять как себя, так и других. У испытуемых №4 и №5, низкие показатели (2 стена) по фактору О и средние (4 стена) – по фактору Q4. В целом, они уверенны в себе и объективно воспринимают окружающую реальность, однако, могут испытывать беспокойство в непривычной обстановке. Не всегда адекватно воспринимают критику в свой адрес.

**Сочетание факторов G и Q3** характеризуетгруппу регуляторных свойств личности (приложение 3.9). Испытуемый №1 имеет низкие показатели (3 стена) по двум факторам, что говорит о его регулярном отступлении от желаемой цели, при появлении внутренних или внешних препятствий. Он не умеет распределять и планировать свое время, и живет по принципу «здесь и сейчас». Достаточно свободно относится к моральным нормам. Испытуемые №2 и №3 имеют низкие оценки (1 стен) по фактору G и средние (4 стена) – по фактору Q3. Это говорит о том, что они могут быть организованными и настойчивыми, однако, редко этим пользуются. Им проще решать проблемы по мере их наступления. Не всегда критично оценивают свои возможности. Тщательно избирают общепринятые нормы и требования. Остальные испытуемые имеют средние показатели по двум факторам. В ситуациях, в которых они адаптировались, могут вести себя настойчиво и четко дисциплинированно. Однако, при появлении внезапных дополнительных нагрузок, действуют хаотично. Если при выполнении обязанностей не затрагиваются их личные интересы, они ответственно и совестливо выполняют работу.

Таким образом, подводя итог данной части нашей работы, проанализировав личностные особенности, мы можем сделать следующие выводы: испытуемые предпочитают индивидуальную работу; в целом, проявляют настойчивость; за счет своей находчивости, они быстро находят выход из сложной ситуации или конфликта, а за счет изобретательности – без труда выполняют различные виды работ.

С целью установления корреляционных связей между стратегиями поведения в профессиональном конфликте, личностными особенностями и ведущими мотивами работников коммерческой организации мы обобщили полученные результаты (таблица 6), анализ которых позволяет нам сделать следующие выводы:

* 1. Данные испытуемые предпочитают сотрудничать и идти на компромисс, в исключительных случаях прибегают к противоборству;
  2. Среди ведущих мотивов преобладают такие как: достижения, признание и вознаграждение. Это говорит о том, что испытуемые стремятся выделятся, чтоб добиться ведущих мотивов. Руководитель, отталкиваясь от этого, может правильно стимулировать работников и тем самым, добиваться отличных результатов от них;
  3. Большинство испытуемых не избегают общения с окружающими, что говорит об их открытости;
  4. Все испытуемые хорошо разбираются в людях и доброжелательно настроены по отношению к ним, что говорит о правильном понимании выбранной должности, так как в этой профессиональной деятельности много социальных контактов;
  5. Также, обращая внимание на лидерский потенциал работников, мы заметили, что у руководителя – тенденция быть лидером ярко выражена, у других испытуемых лидерские качества присутствуют, но они стараются не проявлять их только при необходимости;
  6. Эмоциогенное воздействие довольно разнообразно, так как часть испытуемых эмоционально уравновешены в привычной обстановке, а другая часть – часто поддаются своим эмоциям, что может плохо сказаться на их профессиональной деятельности;
  7. Почти все испытуемые не склонны к рискованному поведению, а в случае столкновения с подобными ситуациями, пользуются проверенными стратегиями;
  8. Часть испытуемых дисциплинированны, но в случае появления внезапных нагрузок, действуют хаотично, другая часть – не всегда критично оценивает свои возможности. При этом, руководитель действует по принципу «здесь и сейчас»;
  9. Говоря об общих выводах, испытуемые, несмотря на разнообразные ситуации, понимают и правильно выполняют свои профессиональные обязанности, в целом, хорошо контактируют с окружающими и понимают, чего хотят.

*Таблица 6*

**Обобщенные результаты эмпирического исследования**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Доминирующие стратегии** | **Ведущие мотивы** | **Потребность в общении** | **Отношение людям** | **Лидерский потенциал** | **Чувствительность к эмоциогенным воздействиям** | **Склонность к рискованному поведению** | **Регуляторные свойства** |
| **А.**  (47) | *Сотрудничество*  *Компромисс*  *Избегание*  *Уступчивость* | Содержание работы  *Признание и вознаграждение*  *Достижения*  *Сотрудничество* | Не избегает контактов | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Стремится быть лидером | Эмоционально уравновешен в привычной обстановке | Пользуется проверенными стратегиями и полученным ранее опытом | Предпочитает принцип «здесь и сейчас» |
| **А.\***  (21) | Сотрудничество  *Компромисс*  *Уступчивость* | Сотрудничество  Финансовый мотив  Отношение с руководителем | Не избегает контактов | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Стремление к доминированию | Редко ориентируется на свои чувства | Способен драматизировать и усложнять | Не всегда критично оценивает свои возможности |
| **Д.**  (23) | *Сотрудничество*  *Компромисс*  Избегание | Финансовый мотив  Продвижение по службе  *Достижения* | Не избегает контактов | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Стремление к доминированию | Поведением движут эмоции | Пользуется проверенными стратегиями и полученным ранее опытом | Не всегда критично оценивает свои возможности |
| **Р.**  (19) | Противоборство  Избегание Компромисс | Содержание работы  *Признание и вознаграждение*  *Достижения* | Не нуждается в общении | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Готов возглавить группу при необходимости | Чувство тревоги в ситуации затруднения | При необходимости быстро выходит из сложных ситуаций | Настойчив и дисциплинирован, но при появлении внезапных нагрузок действует хаотично |
| **М.**  (21) | *Сотрудничество*  *Избегание*  *Уступчивость* | *Признание и вознаграждение*  *Продвижение по службе*  *Финансовый мотив*  *Отношение с руководителем* | Не избегает контактов | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Обладает лидерскими качествами | Эмоционально уравновешен в привычной обстановке | Пользуется проверенными стратегиями и полученным ранее опытом | Настойчив и дисциплинирован, но при появлении внезапных нагрузок действует хаотично |
| **П.**  (26) | Противоборство  Сотрудничество Компромисс | Сотрудничество  *Достижения*  Содержание работы | Не избегает контактов | Хорошо разбирается в людях и доброжелательно настроен | Обладает лидерскими качествами | Эмоционально уравновешен в привычной обстановке | Пользуется проверенными стратегиями и полученным ранее опытом | Настойчив и дисциплинирован, но при появлении внезапных нагрузок действует хаотично |

**Заключение**

Несмотря на то, что профессиональным конфликтам стало уделяться мало внимания и проводиться меньше исследований, они не потеряли значимость в жизни людей. Как подтверждает практика, работодатели и работники, считают, что конфликт легко разрешить и им легко управлять. Однако, необходимо знать определенные способы и принципы разрешения конфликтов, чтобы держать ситуации под контролем. В данной курсовой работе, мы рассмотрели эти вопросы, а также затронули причины их появления. Конфликты влекут за собой множество проблем и негатива, поэтому важно разрешить его своевременно, дабы избежать ухудшения взаимоотношений между сотрудниками и ситуации на предприятии в целом. Конфликт, хоть влечет за собой негатив, но наряду с этим, он учит как нужно вести себя в различных ситуациях; также, при умении использовать его правильно, он может стать главным инструментом в руках руководителя или сотрудника предприятия.

При взаимодействии людей на предприятии, важно уметь управлять конфликтами, предвидеть их и своевременно разрешать. При этом, управление конфликтом должно идти чётко по фазам: от конфронтационной фазы через компромиссную к коммуникативной. Только при таких условиях, конфликт станет инструментом, а сотрудники начнут совершенствоваться в его понимании.

Исследования конфликтов на предприятии до сих пор проводятся, для того, чтобы конфликт не оказывал деструктивного влияния на сотрудников, а также, чтобы отследить их поведение и провести профилактические мероприятия.

В науке, конфликт часто понимают, как «столкновения», «противоречия», «борьбы», «противодействия» личностей, сил, интересов, позиций по причине их противоположности или несовместимости. А такое понятие, как «управление конфликтной ситуацией» интерпретируется как манипуляция с выгодой для одного человека.

Конфликты на предприятии в современном обществе происходят по причине различных интересов, видов деятельности или ценностей. Говоря по-другому, конфликт – это негативно-направленное взаимодействие субъектов друг с другом по поводу различий. Исходя из этого, профилактика конфликтов заключается в создании условий бескризисного и быстрого перехода от одной фазы к другой для всех потенциально возможных конфликтов.

Также, продолжая тему конфликтов, можем выделить то, что его исход зависит от поведения сторон, их мотивов и настроя. Некоторые личности, вступая в конфликт имеют скрытые цели, которые могут привести к усугублению ситуации. Но, даже несмотря на это, конфликты можно прогнозировать, а, следовательно, избежать ухудшения или же, конфликта в целом.

Руководители, почти любого предприятия, заинтересованы в том, чтоб конфликты между сотрудниками не возникали, а если и возникали, то быстро разрешались, чтоб минимизировать моральный ущерб. Этот процесс может происходить как без непосредственного участия руководителя, то есть силами двух сторон, так и при активном вмешательстве и управлении. Исход конфликта между продавцом и покупателем чаще всего заканчивается компромиссом или уступками, но желание закончить его не всегда есть у двух сторон. В таком случае, возникает противоборство, когда каждая из сторон будет стоять на своем.

В рамках проведенного исследования на организации ПАО «Детский мир», мы выяснили, что все испытуемые, которым был представлен опрос, в основном применяют стратегию сотрудничества с покупателем, чтобы избежать назревающей конфликтной ситуации. Работники замотивированы сохранять хорошие отношения с клиентами, что говорит нам о их высокой заинтересованности в работе на данном предприятии.

Подводя итоги вышеизложенного материала, можно сделать вывод, что выбранная тема до сих пор актуальна, и нуждается в дальнейшем изучении и анализе. Изученный материал, показал нам важность и значение конфликтных ситуаций в розничной торговле и в деятельности взятого нами предприятия, влияние их на рабочий процесс и отношения между работниками и покупателями.

Целью данной работы было проанализировать причины конфликтных ситуаций между продавцом и покупателем.

В ходе курсовой работы были выполнены поставленные задачи. Мы описали сущность, структуру и функции профессиональных конфликтов; выявили особенности организационных факторов, ведущих к профессиональным конфликтам между продавцом и покупателем; был проведен анализ основных принципов разрешения профессиональных конфликтов.

Поставленная цель была достигнута, а теоретические задачи выполнены.

В заключение вышесказанного, можно добавить, что умелое управление конфликтом, может быть достигнуто только с учетом того факта, что человек твердо знает свою работу, умеет прогнозировать конфликтные ситуации и умело идти на компромисс при конфликте.

**Список литературы**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анцупов, А.И Шипилов; Моск. гос. ун-т. – М.: Изд-во Военного Университета, 2006. – 145 с.
2. Бородкин, Ф.М. Конфликт. Методы практической психологии общения / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк; Новосибирск. – Изд-во: Наука, 2006. – 49-51 с.
3. Виноградов, А.Б. Логистическая координация как инструмент управления межфункциональными конфликтами на предприятиях оптовой торговли / А.Б. Виноградов. – Москва: Изд-во национальный моск. исследовательский ун-т высшая школа экономики, 2015. – С. 10-13.
4. Григорьева, М.А. Территориальные особенности развития розничной торговли в условиях экономических реформ: на примере Иркутска / М.А. Григорьева. – Иркутск: сибирский институт права, экономики и управления, 2004. – 25 с.
5. Гришина, Н.В. Психология конфликта. Хрестоматия. 2-ое издание / Н.В. Гришина. –  СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 238 с.
6. Гузич, М.Э. Практикум по профессиональному консультированию / М.Э. Гузич. – Сургут, гос. ун-т. – Сургут: Изд-во СурГУ, 2012. – 179 с.
7. Дольник, В.Э. Беседы о человеке / В.Э. Дольник, Х.М. Мескон; Москва. – М.: Изд-во Педагогика-пресс, 1994. – 373 с.
8. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Изд-во Питер, 2009. – 384 с.
9. Захарова, В.П Методы практической психологии общения: Учебное пособие / В.П. Захарова, Е.В. Сидоренко; Ленинград. – Л.: Изд-во ЛГТУ, 1990. – 60 с.
10. Зайцев, А.К. Конфликты в сферы труда / А.К. Зайцев. – Москва.: Изд-во МГУ, 2006. – 53 c.
11. Капелинский, И.Ю. Причины возникновения конфликтов в процессе развития мировой торговли / И.Ю. Капелинский. – Москва: Российская государственная библиотека, 2004. – 12 с.
12. Капустина, А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла / А.Н. Капустина. – СПб., 2001. – 112 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник 4-е изд. / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2018. — 41 с.
14. Ковачик, П. Предупреждение и разрешение конфликтов / П. Ковачик, Н. Малиева; Москва. – Изд-во: институт психологии РАН, 2004 – 256 с.
15. Конфликты в профессиональной деятельности [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://allrefrs.ru/3-607.html
16. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская; Москва. – Изд-во: МГУ, 2001. – 270 с.
17. Леонтьев, Д.А. Шанс для творчества (конфликты и стратегии их разрешения). Конфликт в конструктивной психологии. Тезисы докладов и сообщений на II научно-практической конференции по конструктивной психологии / Д.А. Леонтьев. – Красноярск. – Изд-во: «Красноярск-Плюс», 1990. – 260 с.
18. Линчевский, Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликтах / Э.Э Линчевский. – СПб.: Изд-во Военмеха, 2000. – 72 с.
19. Лукашонок, О.Н. Конфликтологический этюд для учителя / О.Н. Лукашонок, Н.Е. Щуркова; Москва. – Изд-во: Рос. Пед. Агентство, 1998. – 79 с.
20. Мескон, М.Х Конфликтология / М.Х. Мескон, В.Н. Меньшова; Новосибирск. – Изд-во: СибАГС, 2000. – 290 с.
21. Носкова, О. Г. Психология труда / О.Г. Носкова. – Москва: Издательский центр «Академия», 2004. - 93 с.
22. Ошуркова, Н.А. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения / Н.А. Ошуркова. – М.: Изд-во Наука, 2002. – 250 с.
23. Пищелко, А.В. Личность в конфликте (влияние установки на тип конфликтного поведения) / А.В. Пищелко. – Домодедово: Изд-во Всероссийского института повышения квалификации работников МВД России, 2002. – 252 с.
24. Платонов, К.К. Развитие системы понятий теории психологического климата в советской психологии. В социально-психологический климат коллектива (под ред. Е.В. Шороховой и О.И. Зотовой) / К.К. Платонов, В.Г. Казаков; Москва. – Изд-во: МГУ, 2003. – 167 с.
25. Понятие конфликтной ситуации [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://studfile.net/preview/5643422/
26. Равлов, К.В. Конфликтология / К.В. Равлов. – Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2004. - 360 с.
27. Субботина, Л.Ю. Конфликты / Л.Ю. Субботина. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 13 с.
28. Сурвилло, Е.Ю. Социальная технология урегулирования организационных конфликтов в коммерческих организациях розничной торговли / Е.Ю. Сурвилло. – СПб.: Гос. Инженер. Эконом. Ун-т, 2009. – 5-7 с.
29. Толочек, В.А. Современная психология труда: Учебное пособие / В.А. Толочек. — СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
30. Уткин, Э.А. Конфликтология: теория и практика / Э.А. Уткин. – М.: Асс авторов и изд. «Тандем», 2000. – 272 с.
31. Фролов, А.С. Основы конфликтологии / А.С. Фролов. – М.: Дом педагогики, 2000. – 544 с.
32. Хедоури, Ф. Основы менеджмента / Ф. Хедоури. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 1997. - 9 с.
33. Черняк, Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения / Т.В. Черняк. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2003. – 250 с.
34. Шейнов, В.П. Управление конфликтами / В.П. Шейнов. – СПб.: Изд-во Питер, 2014. - 437 с.

**Приложения**

*Приложение 1*

**Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса**

**Опросник**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **А** | Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. |
| **Б** | Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны. |
| **2** | **А** | Я стараюсь найти компромиссное решение. |
| **Б** | Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных. |
| **3** | **А** | Обычно я стремлюсь добиться своего. |
| **Б** | Иногда я жертвую своими интересами ради интересов другого человека. |
| **4** | **А** | Я стараюсь найти компромиссное решение. |
| **Б** | Я стараюсь не задеть чувств другого человека. |
| **5** | **А** | Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого. |
| **Б** | Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности. |
| **6** | **А** | Я пытаюсь избежать неприятности для себя. |
| **Б** | Я стараюсь добиться своего. |
| **7** | **А** | Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно. |
| **Б** | Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого. |
| **8** | **А** | Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. |
| **Б** | Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. |
| **9** | **А** | Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий. |
| **Б** | Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего. |
| **10** | **А** | Я твердо стремлюсь добиться своего. |
| **Б** | Я пытаюсь найти компромиссное решение. |
| **11** | **А** | Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. |
| **Б** | Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения. |
| **12** | **А** | Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. |
| **Б** | Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу. |
| **13** | **А** | Я предлагаю среднюю позицию. |
| **Б** | Я настаиваю, чтобы все было сделано, по-моему. |
| **14** | **А** | Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. |
| **Б** | Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов. |
| **15** | **А** | Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения. |
| **Б** | Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения. |
| **16** | **А** | Я стараюсь не задеть чувств другого. |
| **Б** | Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции. |
| **17** | **А** | Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. |
| **Б** | Я стараюсь сделать все, чтобы избежать беспoлезной напряженности. |
| **18** | **А** | Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. |
| **Б** | Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу. |
| **19** | **А** | Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. |
| **Б** | Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно. |
| **20** | **А** | Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. |
| **Б** | Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих. |
| **21** | **А** | Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. |
| **Б** | Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы. |
| **22** | **А** | Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей и позицией другого человека. |
| **Б** | Я отстаиваю свою позицию. |
| **23** | **А** | Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. |
| **Б** | Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. |
| **24** | **А** | Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу. |
| **Б** | Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс. |
| **25** | **А** | Я пытаюсь убедить другого в своей правоте. |
| **Б** | Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого. |
| **26** | **А** | Я обычно предлагаю среднюю позицию. |
| **Б** | Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас. |
| **27** | **А** | Зачастую стремлюсь избежать споров. |
| **Б** | Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. |
| **28** | **А** | Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. |
| **Б** | Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого. |
| **29** | **А** | Я предлагаю среднюю позицию. |
| **Б** | Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий. |
| **30** | **А** | Я стараюсь не задеть чувств другого. |
| **Б** | Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха. |

**Обработка и интерпретация результатов тестирования:**

*Этап 1.* Полученные в результате исследования данные соотнесите с ключом.

*Этап 2*. Подсчитайте частоту проявления каждого типа поведения.

*Этап 3.* Построение стратегического графика конфликтного поведения (по оси Y откладывается частота проявления каждого типа поведения; по оси Х – тип поведения в конфликте).

*Этап 4. С*оотнесите полученное графическое изображение с приведенными ниже примерами. На какие виды конфликтного поведения приходятся его вершины? Сильные или слабые? Есть ли в графике «пропасти»? Какими стратегиями поведения Вы в данный момент не владеете или сознательно не пользуетесь? Интерес представляет также общий вид кривой, так как он может говорить о некоторых устойчивых особенностях стиля поведения человека в конфликтных ситуациях.

***Ключ опросника Томаса***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Противоборство** | **Сотрудничество** | **Компромисс** | **Избегание** | **Уступчивость** |
| 1 |  |  |  | А | Б |
| 2 |  |  | А |  |  |
| 3 | А |  |  |  | Б |
| 4 |  |  | А |  | Б |
| 5 |  | А |  | Б |  |
| 6 | Б |  |  | А |  |
| 7 |  |  | Б | А |  |
| 8 | А | Б |  |  |  |
| 9 | Б |  |  | А |  |
| 10 | А |  | Б |  |  |
| 11 |  | А |  |  | Б |
| 12 |  |  | Б | А |  |
| 13 | Б |  | А |  |  |
| 14 | Б | А |  |  |  |
| 15 |  |  |  | Б | А |
| 16 | Б |  |  |  | А |
| 17 | А |  |  | Б |  |
| 18 |  |  | Б |  | А |
| 19 |  | А |  | Б |  |
| 20 |  | А | Б |  |  |
| 21 |  | Б |  |  | А |
| 22 | Б |  | А |  |  |
| 23 |  | А |  | Б |  |
| 24 |  |  | Б |  | А |
| 25 | А |  |  |  | Б |
| 26 |  | Б | А |  |  |
| 27 |  |  |  | А | Б |
| 28 | А | Б |  |  |  |
| 29 |  |  | А | Б |  |
| 30 |  | Б |  |  | А |
| **Кол-во:** |  |  |  |  |  |

*Приложение 1.2*

**Стратегические графики по каждому испытуемому**

*Приложение 2*

**Тест «Определение мотивации к работе» Ф. Герцберга**

**Инструкция:** Оцените предложенные утверждения по пятибалльной шкале. При оценке используйте только целые числа. Сумма баллов по ответам на два сопряжен­ных вопроса (они отделены в тесте жирной чертой) должна быть равна 5 (пример см. таблицу №1).

**Опросник**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Сопряженные вопросы** | **Код** | **Балл** |
| 1. | Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания. | **А** |  |
| 2. | Для Вас важны признание и похвала, даже если оплата труда не очень высока. | **В** |  |
| 3. | Вы предпочтете иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если это означает уменьшение Вашей самостоятельности. | **D** |  |
| 4. | Лучше иметь больше самостоятельности, даже если из-за этого будет труднее общаться с шефом. | **С** |  |
| 5. | Вам важнее иметь хорошие отношения с Вашим шефом, даже если придется делать неинтересную работу. | **D** |  |
| 6. | Вам важнее делать интересную работу, даже если отноше­ния с шефом будут из-за этого хуже. | **Н** |  |
| 7. | Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше. | **Е** |  |
| 8. | Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение. | **А** |  |
| 9. | Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получать признания. | **В** |  |
| 10. | Лучше делать значительную работу, даже если она не получит признания и за нее Вас не будут хвалить. | **H** |  |
| 11. | Вы предпочитаете неинтересную работу, хорошим отношениям с коллегами. | **I** |  |
| 12. | Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если в результате она может привести к Вашей непопулярности среди коллег. | **H** |  |
| 13. | Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения. | **С** |  |
| 14. | Лучший стимул к работе - высокая зарплата. | **А** |  |
| 15. | Для Вас важно иметь хорошие отношения с шефом, даже если работа неинтересная. | **D** |  |
| 16. | Вам важно делать интересную работу, даже если отношения с шефом будут плохими. | **А** |  |
| 17. | Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания. | **С** |  |
| 18. | Вы предпочитаете иметь неответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят. | **В** |  |
| 19. | Вас стимулирует признание вашей работы. | **В** |  |
| 20. | Вас стимулируют хорошие отношения с шефом и сотруд­никами. | **D** |  |
| 21. | Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, даже если простая работа хорошо оплачивается. | **F** |  |
| 22. | Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы. | **А** |  |
| 23. | Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе. | **I** |  |
| 24. | Вы больше цените признание, полученное за работу, чем отношение коллег. | **В** |  |
| 25. | Вас больше стимулирует то, что вас ценят коллеги, а не ответственность за работу. | **I** |  |
| 26. | Вас стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем повышение в должности. | **С** |  |
| 27. | Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности. | **С** |  |
| 28. | Вас интересует больше возможность повышения в долж­ности, даже если работа не будет ответственной. | **Е** |  |
| 29. | Для вас более важно корректное выражение отношения к Вашей работе, чем признание и похвала. | **F** |  |
| 30. | Для вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы вы в работе или нет. | **В** |  |
| 31. | Поддержка коллег важнее отношений с шефом. | **I** |  |
| 32. | Вам важнее хорошие отношения с шефом, чем поддержка коллег. | **D** |  |
| 33. | Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она неинтересная. | **С** |  |
| 34. | Вы предпочитаете интересную работу, даже если она нео­тветственная. | **Н** |  |
| 35. | Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная | **А** |  |
| 36. | Для Вас важна содержательная работа, даже если она низкооплачиваемая. | **Н** |  |
| 37. | Если Вы будете менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности. | **Е** |  |
| 38. | Если Вы будете менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать. | **F** |  |
| 39. | Для Вас важнее известность о Вашем успехе, чем хорошие отношения с шефом. | **F** |  |
| 40. | Для Вас важнее хорошие отношения с шефом, чем информация о своем успехе. | **D** |  |
| 41. | Лучше иметь хорошие отношения с шефом, чем испортить их благодаря повышению в должности. | **D** |  |
| 42. | Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с Вашим шефом. | **Е** |  |
| 43. | Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей в повышении нет. | **Н** |  |
| 44. | Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинной. | **Е** |  |
| 45. | Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения; Вам важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе. | **I** |  |
| 46. | Вы предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете в одиночку. | **А** |  |
| 47. | Вам нравится ответственность, даже если у Вас нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий. | **C** |  |
| 48. | Лучше выполнить данное задание, чем иметь большую ответственность. | **F** |  |
| 49. | Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности. | **В** |  |
| 50. | Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы. | **Е** |  |
| 51. | Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, если для этого Вам придется расстаться с ними. | **I** |  |
| 52. | Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. | **Е** |  |
| 53. | Лучше успешно выполнять имеющуюся у Вас работу, чем делать более интересную работу, при которой Вас чаще постигают неудачи. | **F** |  |
| 54. | Вы предпочитаете работу интересную, пусть Вы с ней и не справляетесь, чем скучную. | **Н** |  |
| 55. | Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. | **I** |  |
| 56. | Лучше иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег. | **Е** |  |

*Приложение 3*

**Средние показатели испытуемых по методике Кеттелла**

*Приложение 3.1*

*Приложение 3.2*

*Приложение 3.3*

*Приложение 3.4*

*Приложение 3.5*

*Приложение 2.6*

*Приложение 3.7*

*Приложение 3.8*

*Приложение 3.9*

*Приложение 4*

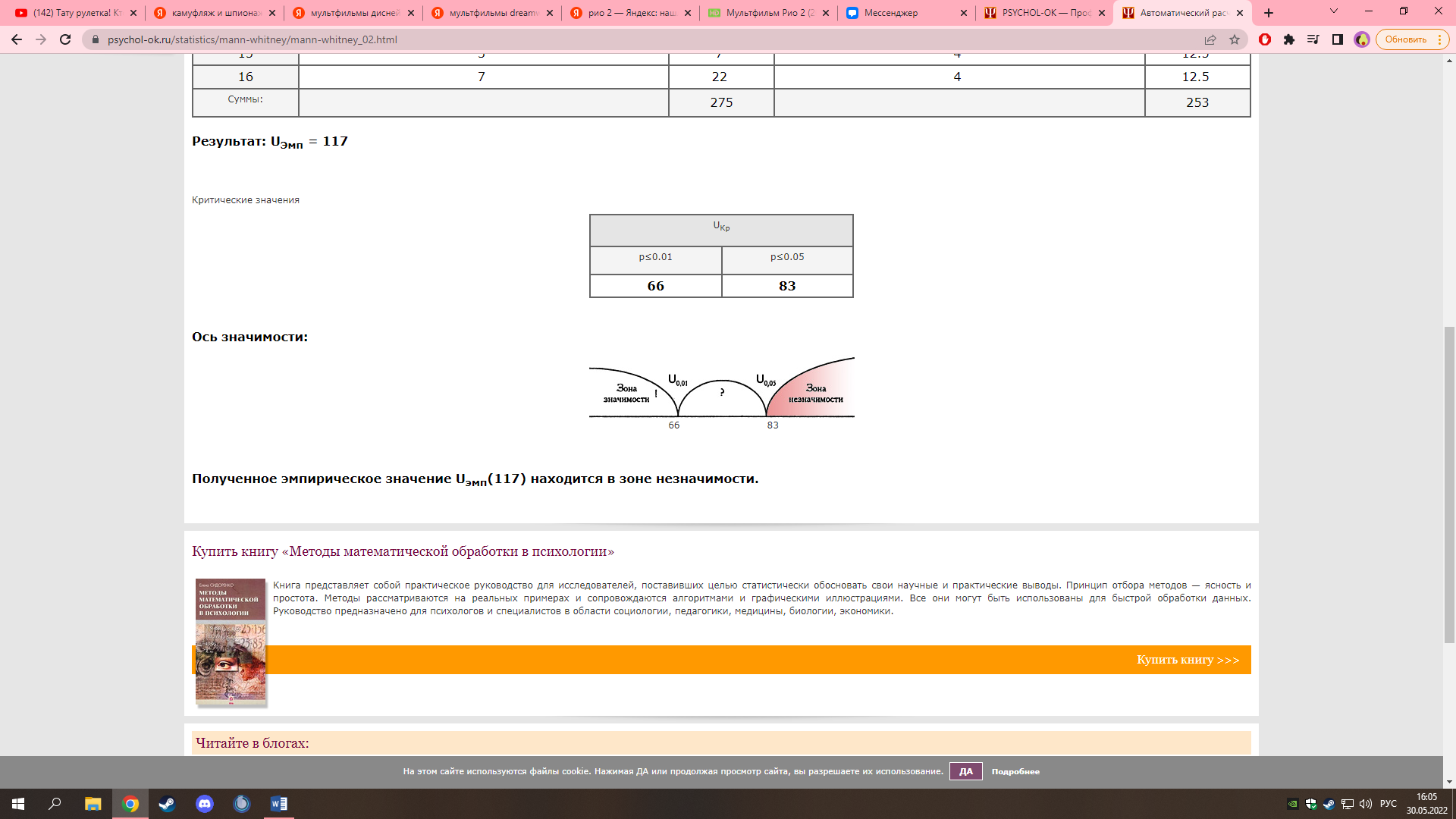
**Статистическая обработка результатов (критерий Манна-Уитни)**

**по «Методике многофакторного исследования личности Р. Кеттелла»**

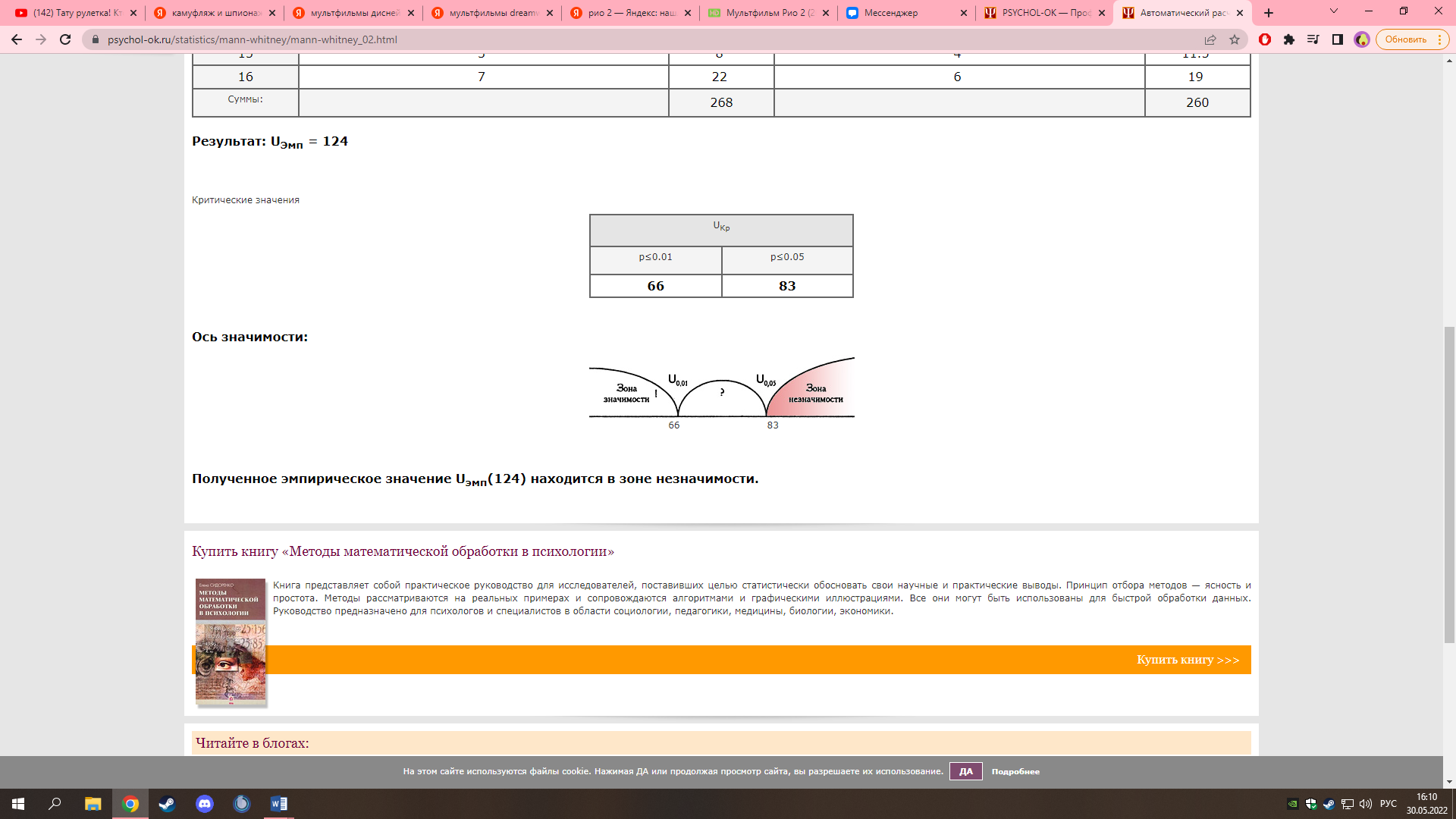
|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Испытуемые:** | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **1** | - | Uэмп = 117 | Uэмп =124 | Uэмп = 106,5 | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 112,5 |
| **2** | - | - | Uэмп = 117 | Uэмп = 119,5 | Uэмп = 118 | Uэмп = 128 |
| **3** | - | - | - | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 109,5 | Uэмп = 110 |
| **4** | - | - | - | - | Uэмп = 122,5 | Uэмп = 114,5 |
| **5** | - | - | - | - | - | Uэмп = 124,5 |

**Испытуемые 1 и 2**

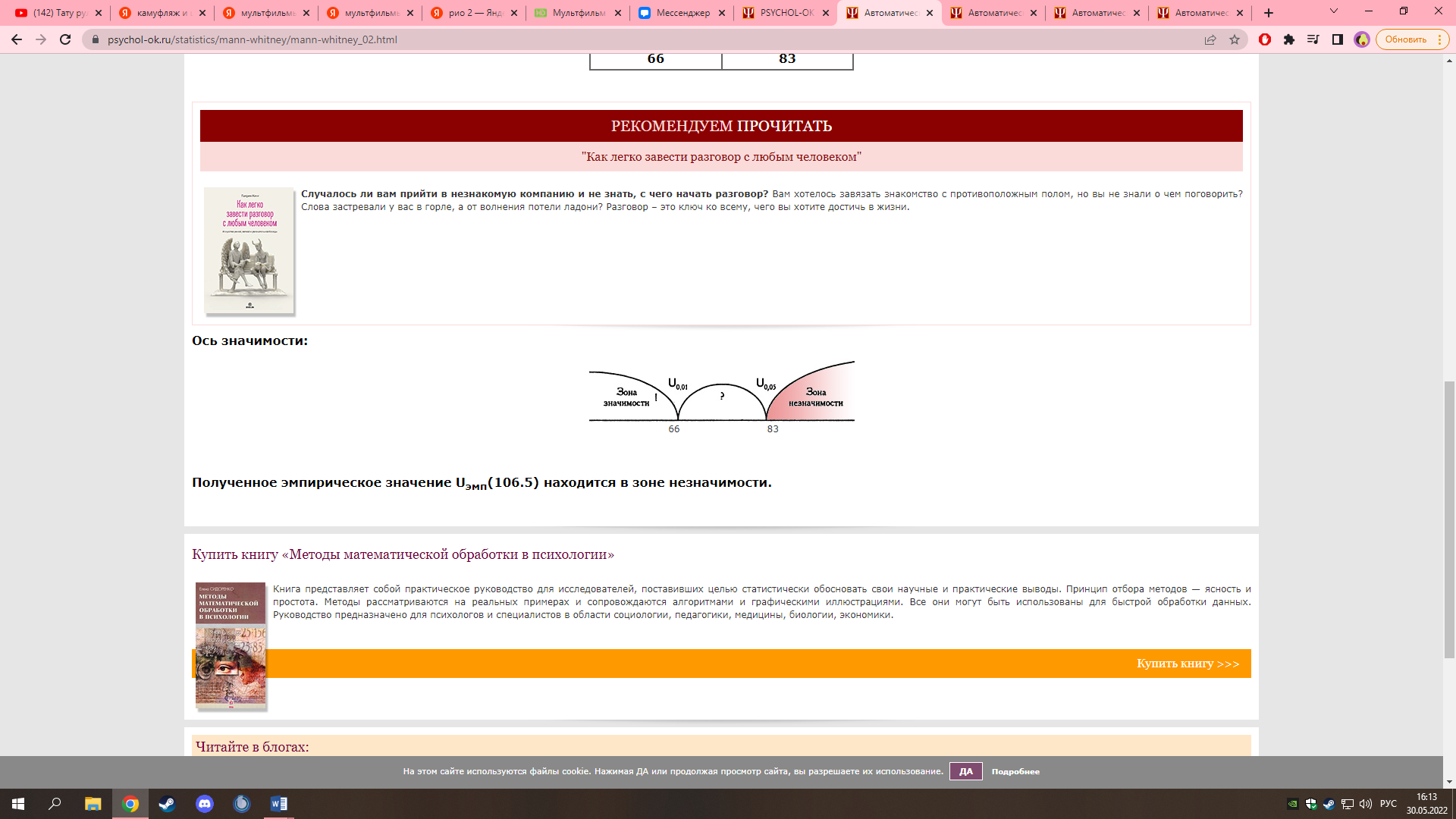
|  |  |
| --- | --- |
| UКр | |
| p≤0.01 | p≤0.05 |
| **66** | **83** |



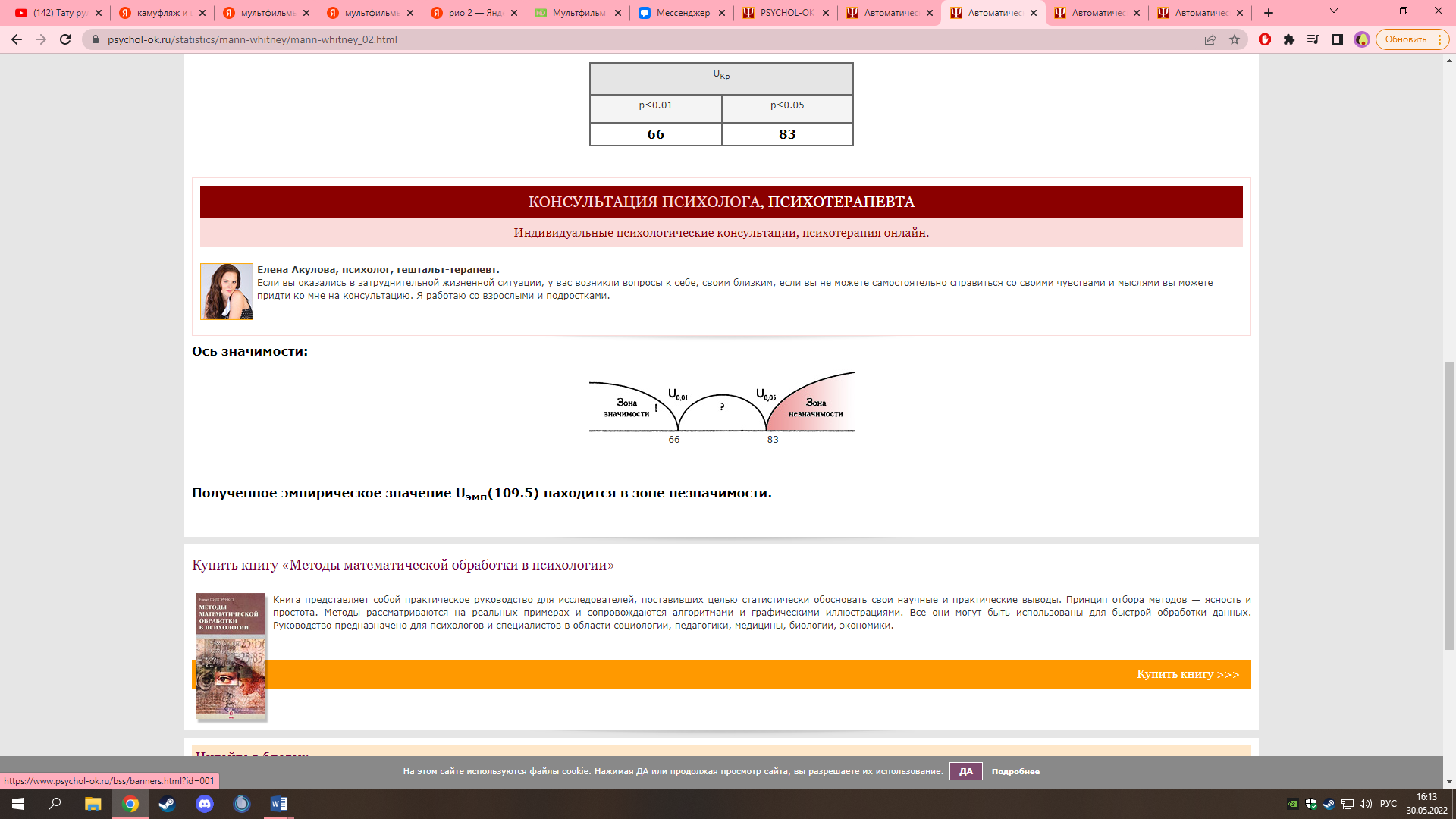
**Испытуемые 1 и 3**



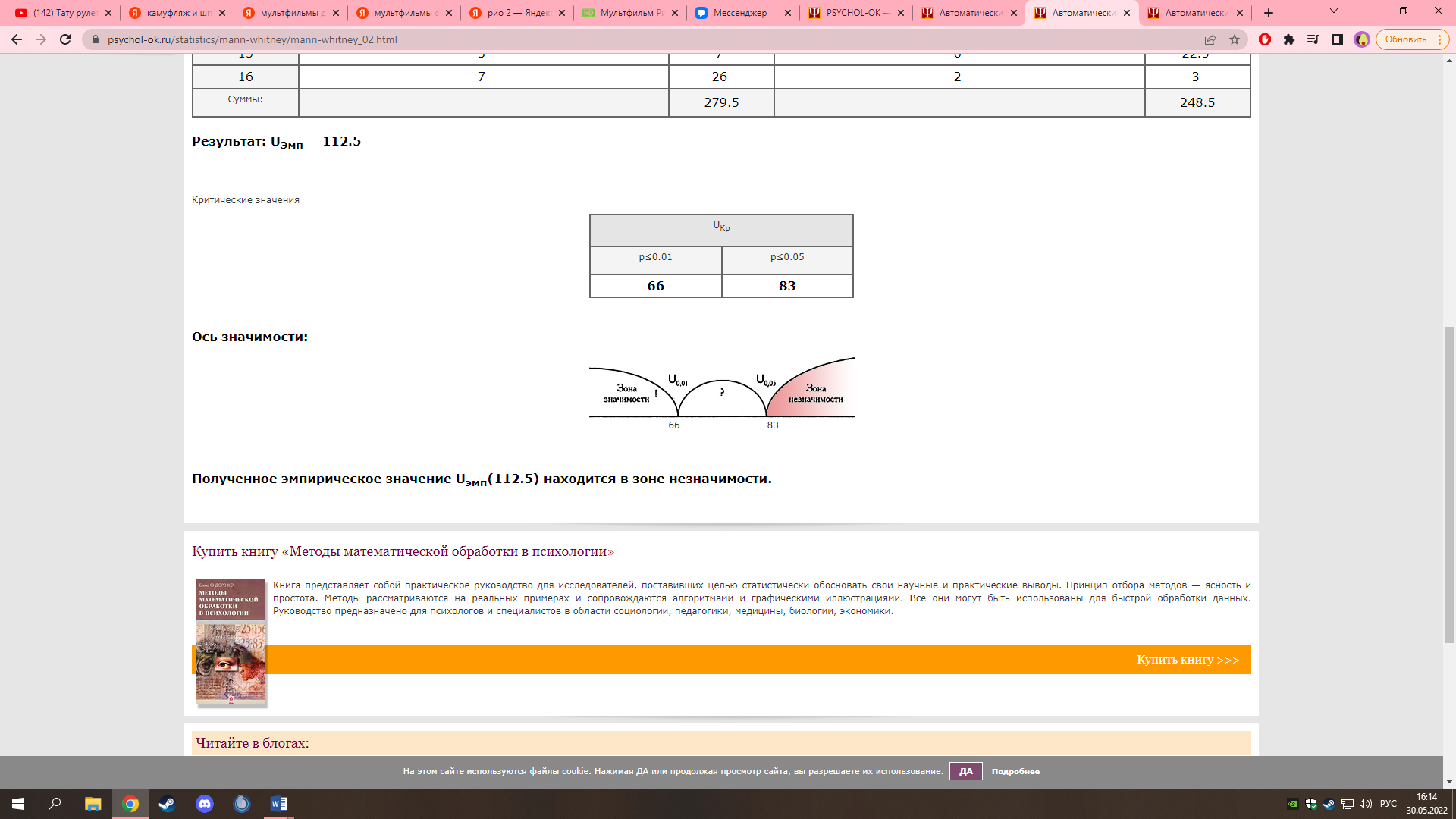
**Испытуемые 1 и 4**



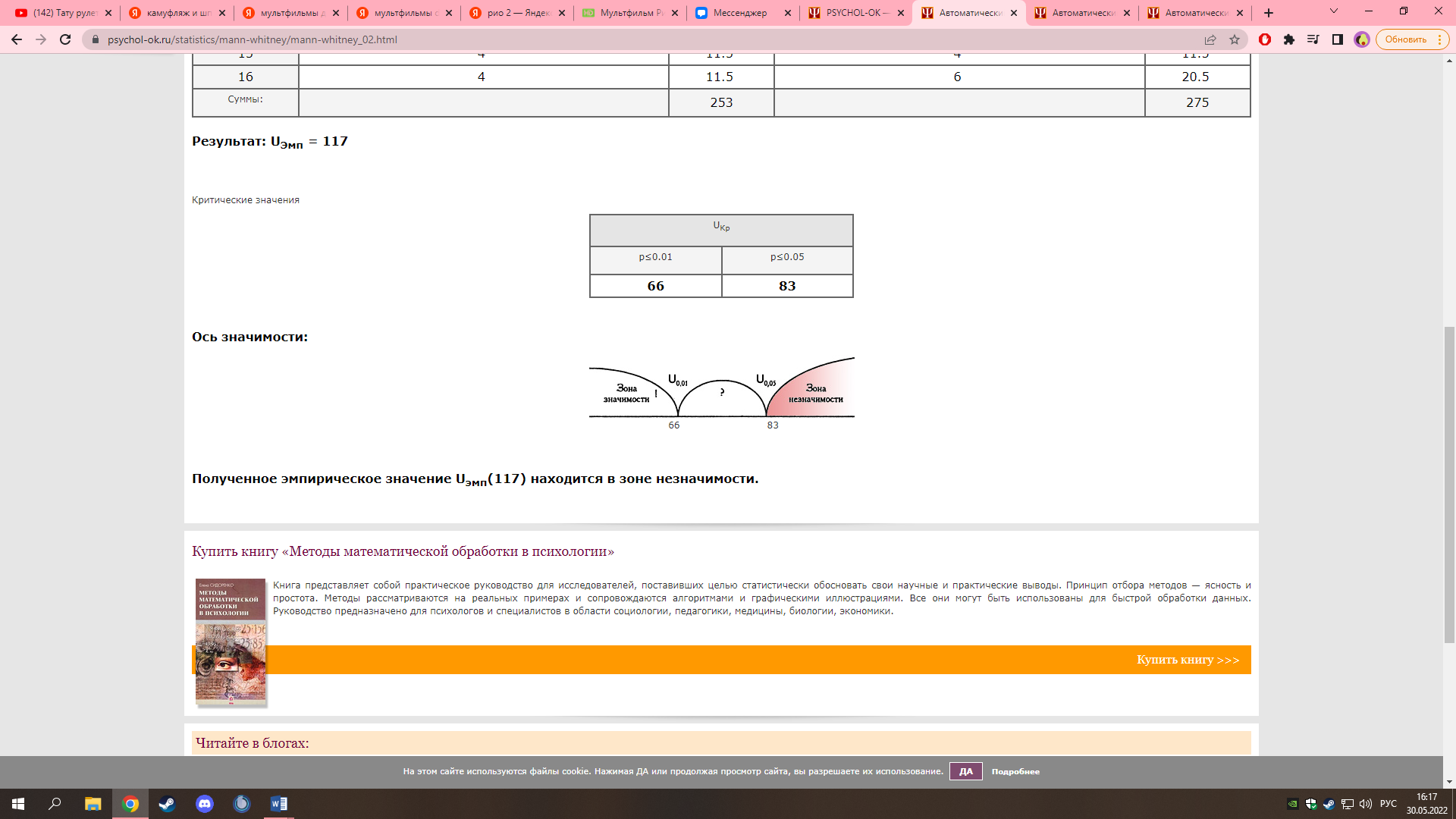
**Испытуемые 1 и 5**



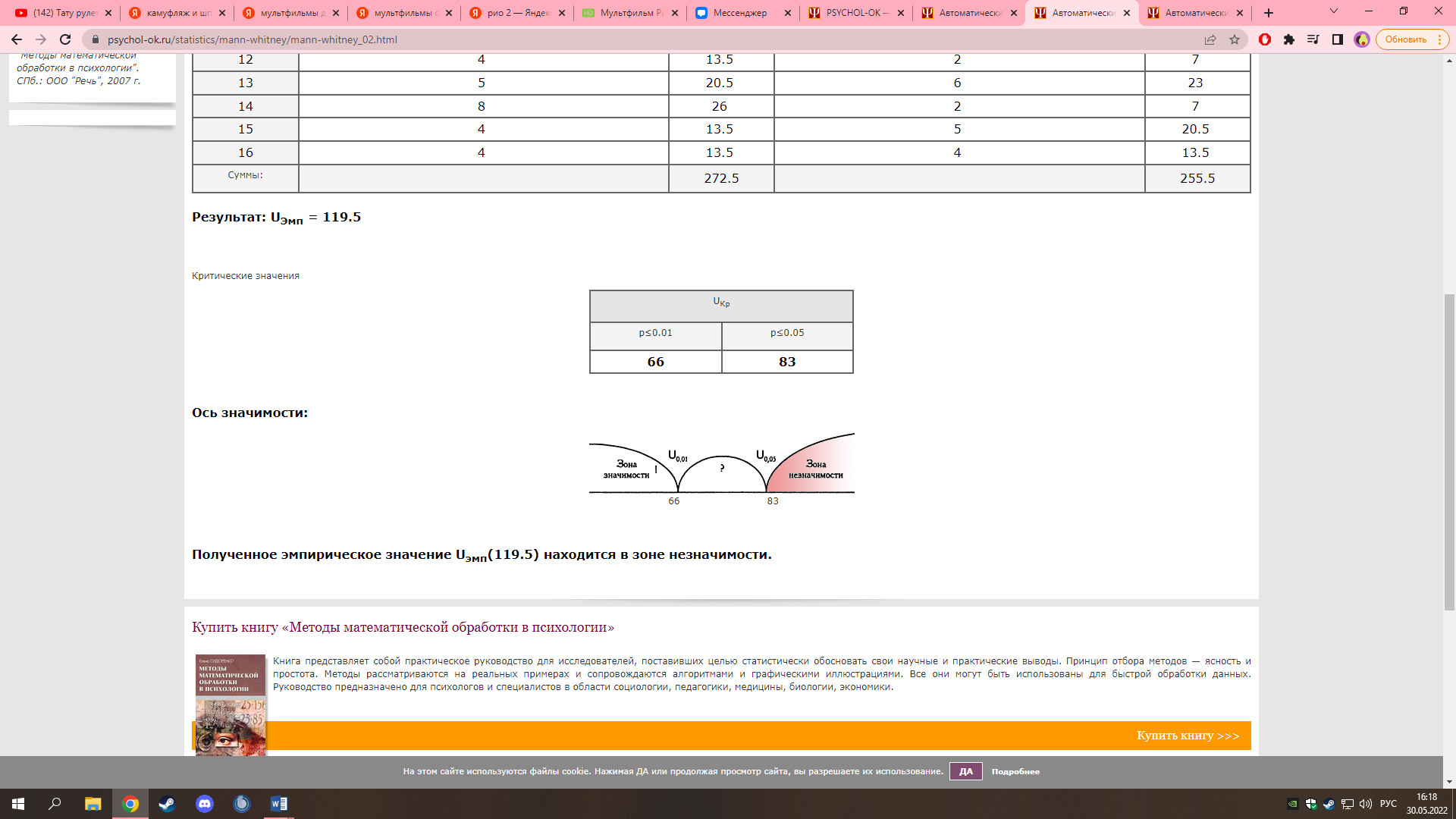
**Испытуемые 1 и 6**



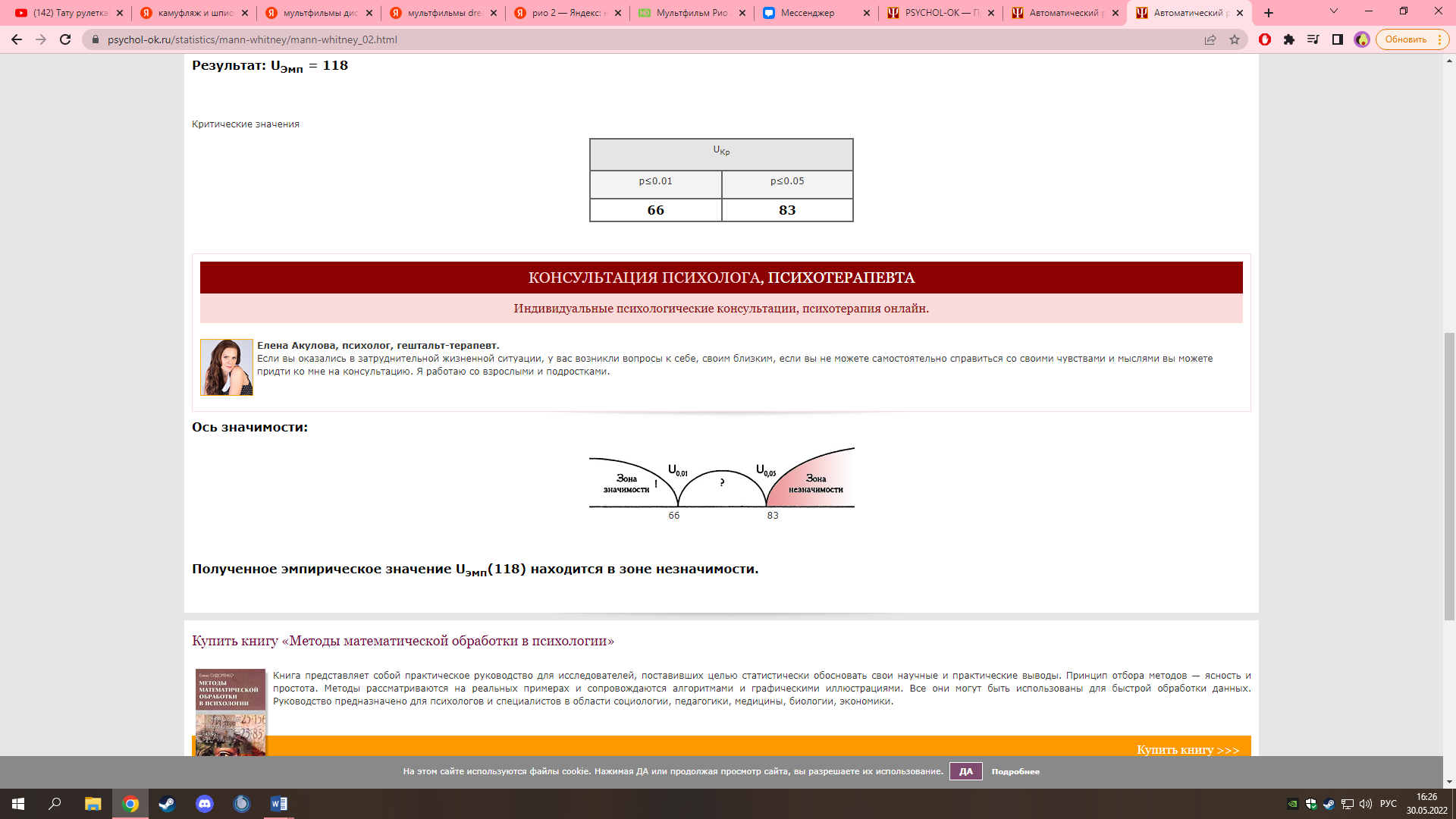
**Испытуемые 2 и 3**



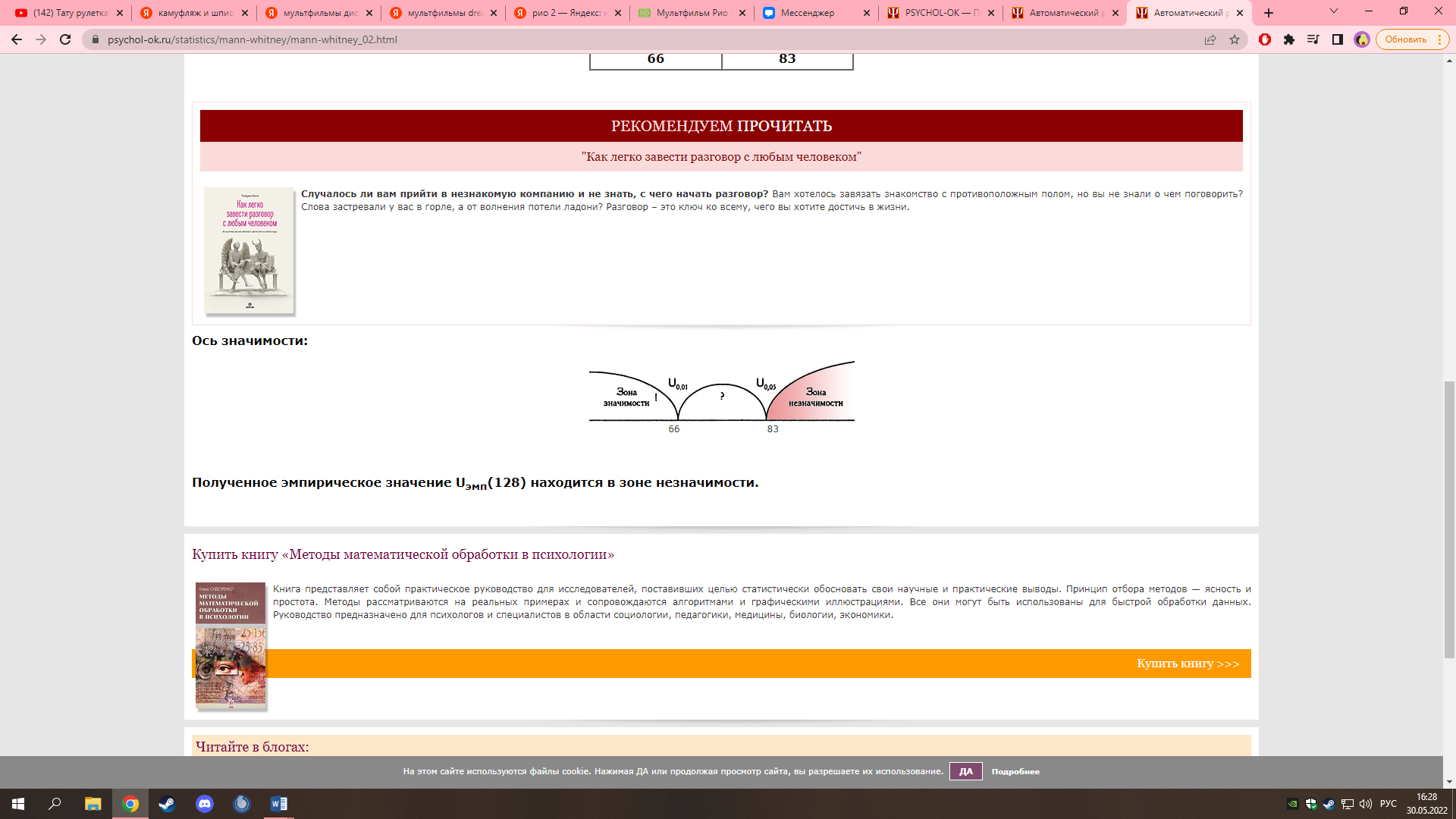
**Испытуемые 2 и 4**



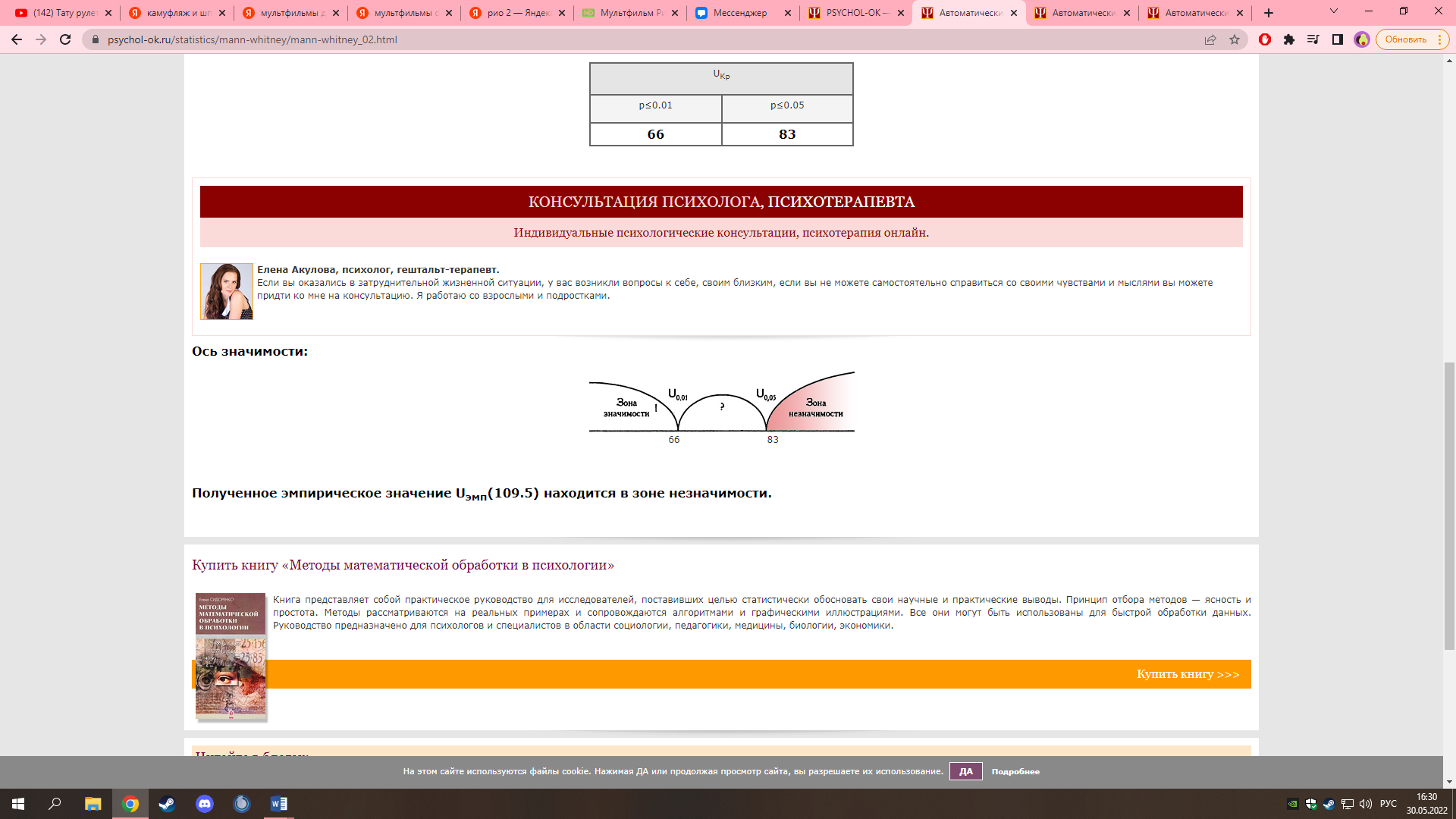
**Испытуемые 2 и 5**



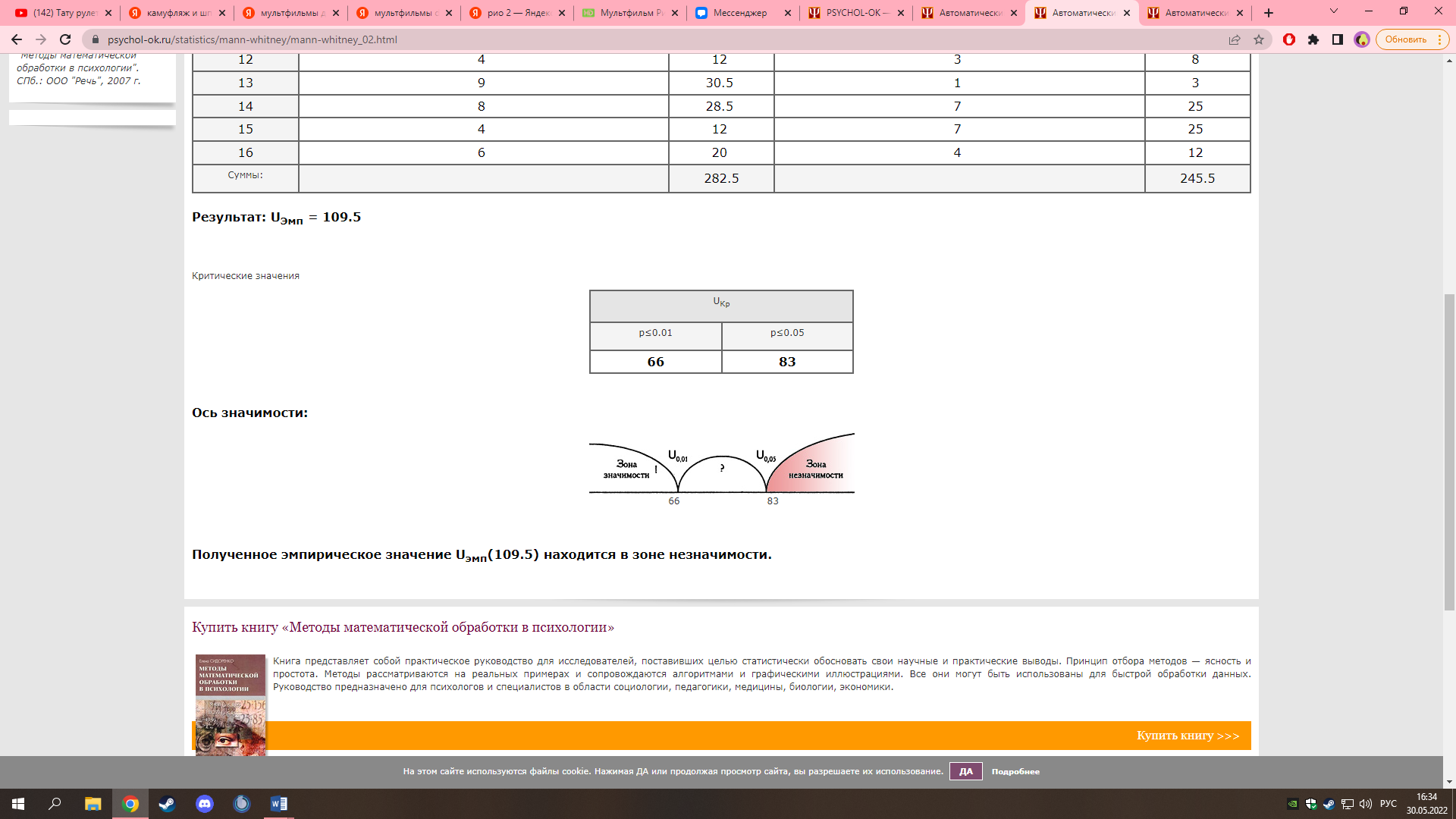
**Испытуемые 2 и 6**



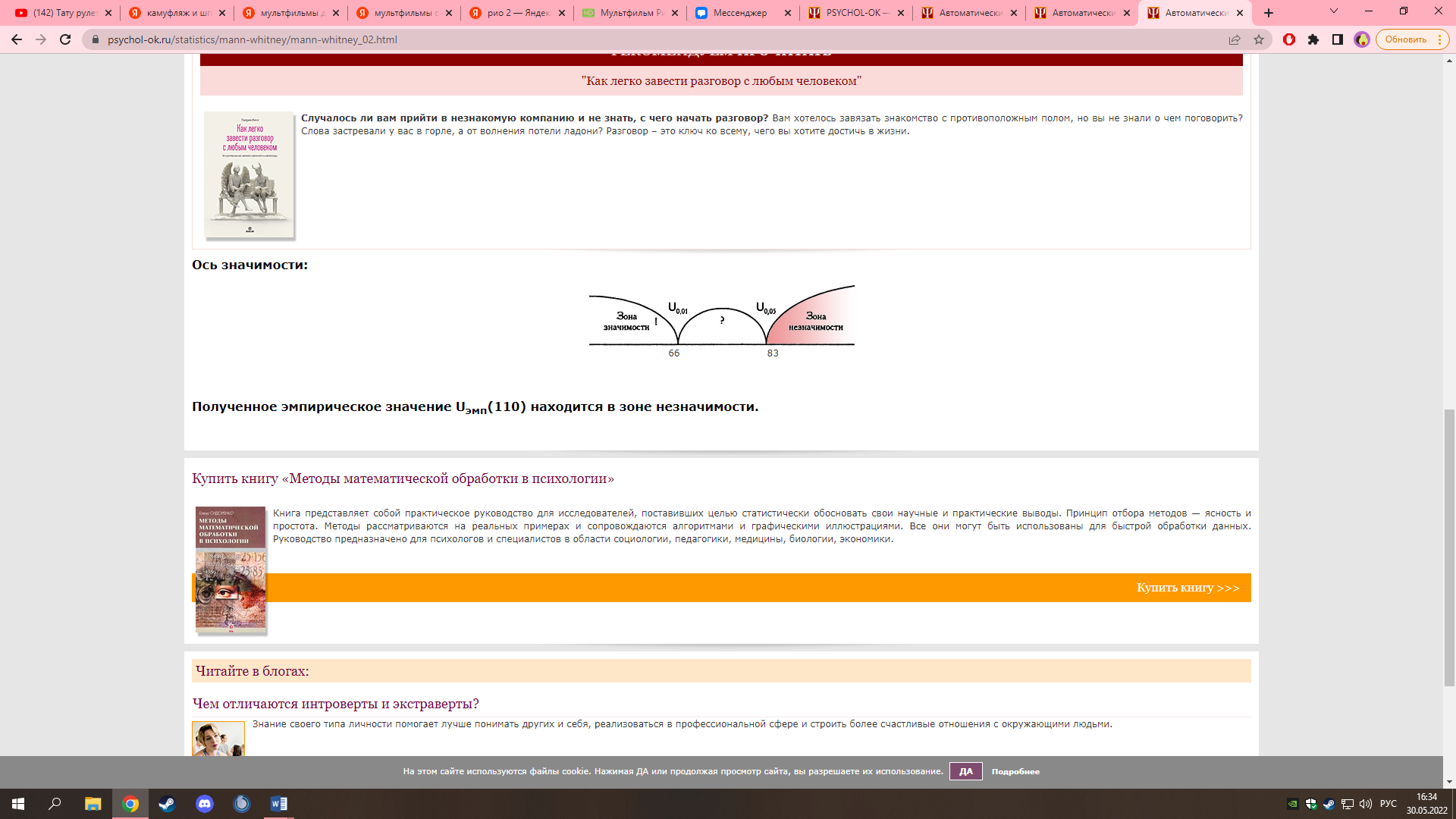
**Испытуемые 3 и 4**



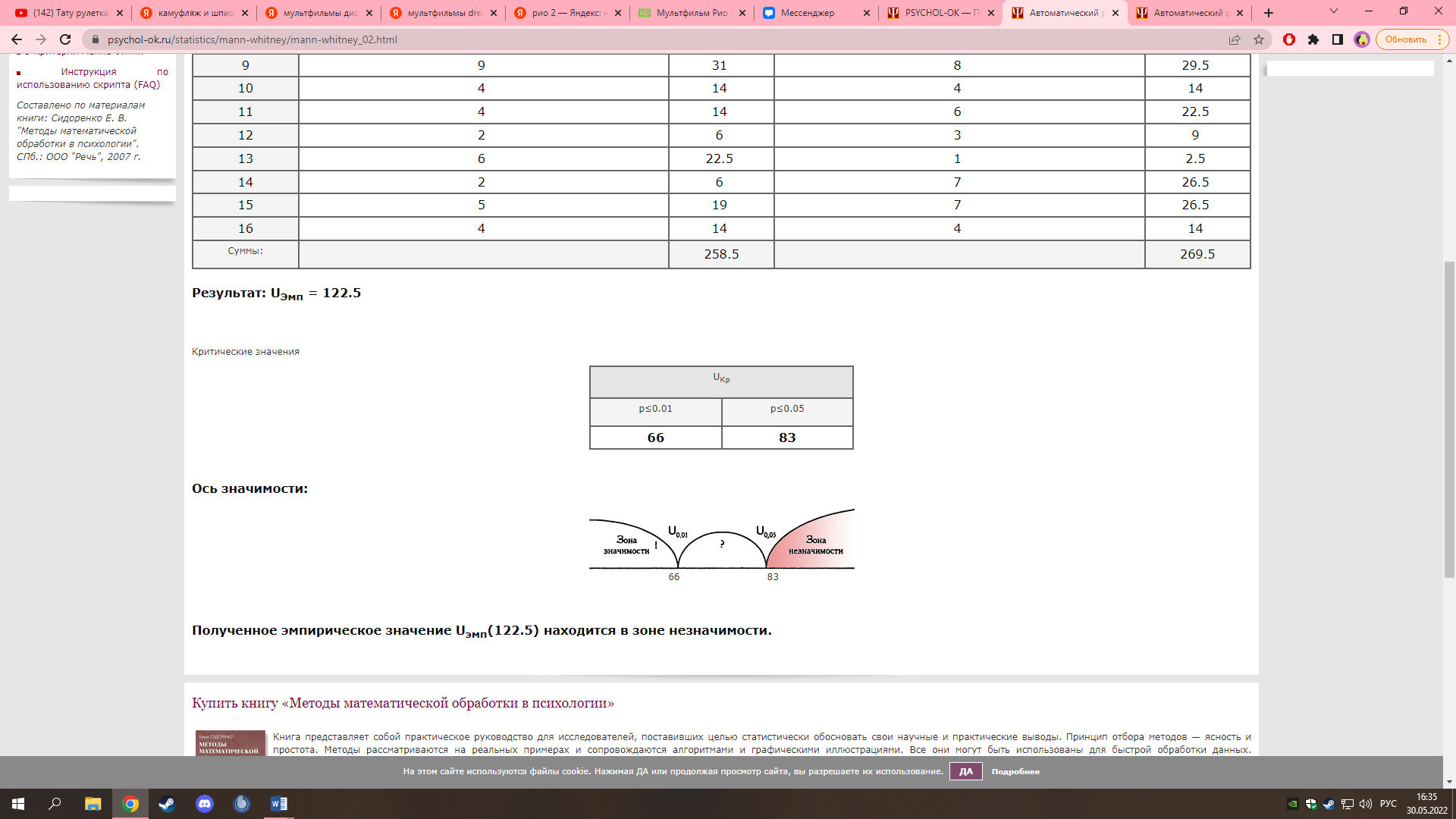
**Испытуемые 3 и 5**



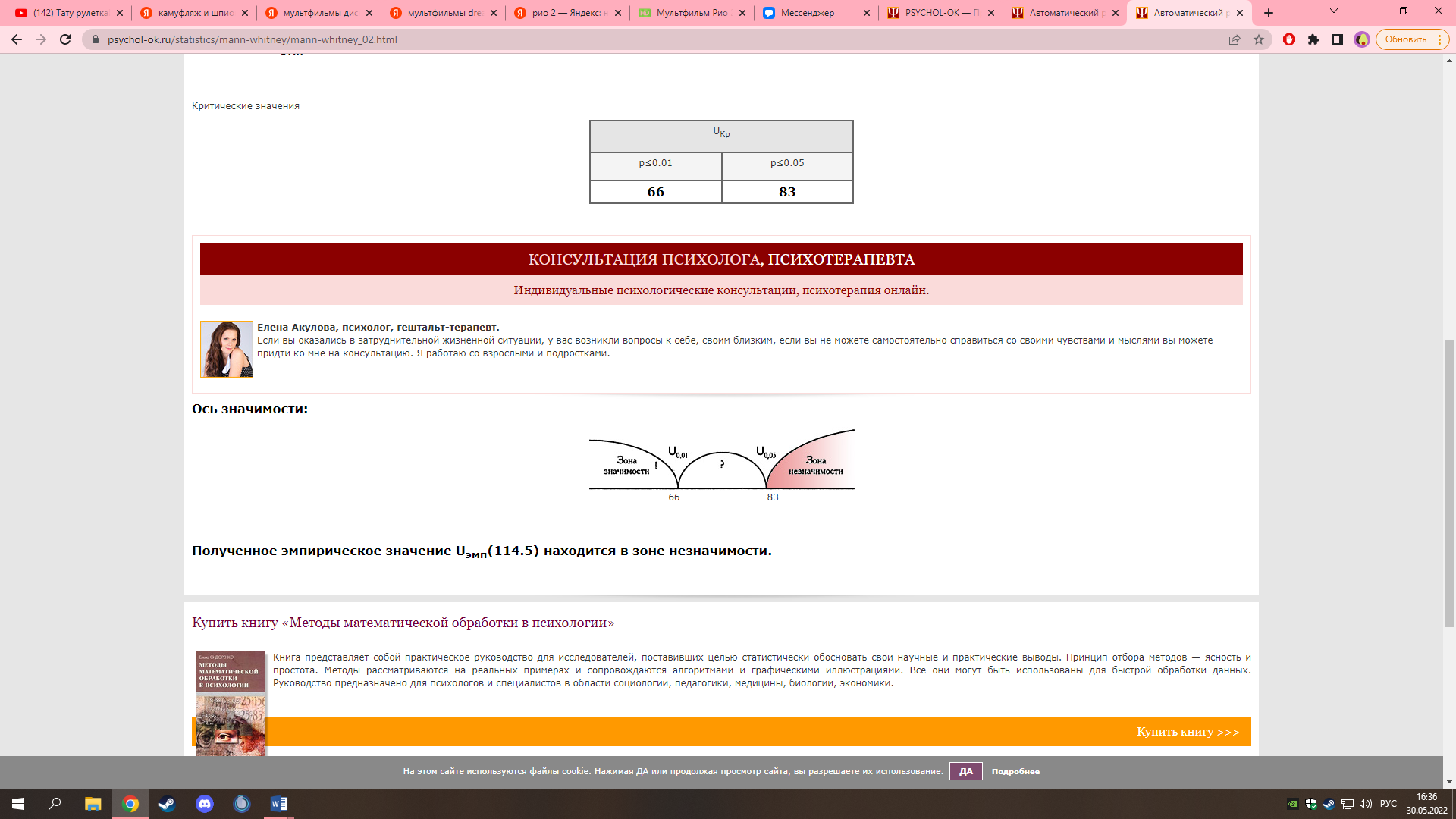
**Испытуемые 3 и 6**



**Испытуемые 4 и 5**



**Испытуемые 4 и 6**



**Испытуемые 5 и 6**

