Федеральное агентство по образованию

Филиал Владивостокского государственного университета

экономики и сервиса в г. Артеме

Колледж

Кафедра менеджмента и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой, доцент

\_\_\_\_\_\_\_\_Т. И.Забелина

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине "Управление персоналом"

Управление конфликтами в трудовом коллективе

Студент гр. 622

Руководитель,

ст. преподаватель М.К. Хомякова

Нормоконтролер,

ст. преподаватель Ю.А. Черная

Артем 2008

Содержание

Введение

1. Общая теория конфликтов

1.1 Природа и понятие конфликта

1.2 Граница конфликта

1.3 Структура, типы и функции конфликта

1.4 Конструктивный характер

1.5 Деструктивный характер

2. Причины возникновения конфликтов

2.1 Объективные факторы возникновения конфликтов

2.2 Современные методы разрешения конфликтов

2.2.1 Прогнозирование и профилактика конфликтов

2.2.2 Конструктивное разрешение конфликтов

2.2.3 Урегулирование конфликта с участием третьей стороны

3. Управление конфликтами

3.1 Методы управления конфликтами

3.2 Поведение участников в конфликте

3.3 Общая схема разрешения конфликтов

4. Анализ конфликтных ситуаций в трудовом коллективе филиала ВГУЭС в г. Артеме

4.1 Характеристика филиала ВГУЭС в г. Артеме

4.2 Анализ конфликтов среди сотрудников филиала ВГУЭС в г. Артеме

4.3 Рекомендации по усовершенствованию управления конфликтами

Заключение

Список использованных источников

Приложение А

Приложение Б

Приложение В

приложение г

## Введение

Конфликт - это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется под воздействием конфликта.

Социология конфликта исходит из того, что конфликт есть нормальное явление общественной жизни; выявление и развитие конфликта в целом полезное и нужное дело. Не стоит вводить людей в заблуждение с помощью мифа о всеобщей гармонии интересов. Общество достигнет более эффективных результатов в своих действиях, если не будет закрывать глаза на конфликты, а будет следовать определенным правилам, направленным на регулирование конфликтов. Смысл этих правил в современном мире состоит в том, чтобы:

- не допускать насилия как способа разрешения конфликтов;

- найти средства выхода из тупиковых ситуаций в тех случаях, когда насильственные действия все же совершились и стали средством углубления конфликтов;

- добиваться взаимопонимания между сторонами, противостоящими в конфликте.

Поскольку всякая организация есть своего рода объединение людей для совместной деятельности, в развитии их внутренних отношений наблюдаются определенные общие черты или признаки, понимание которых чрезвычайно важно. Одна из таких общих черт состоит в том, что всякая организация проходит в своем развитии через серию внутренних конфликтов, она не может существовать без внутренней напряженности и без столкновений между определенными позициями, представленными в ней, между группировками людей, между так называемыми кликами.

Существуют различные определения конфликта. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как процесс взаимодействия между субъектами лицами или группами по поводу различия их интересов. Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолевать разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений, но именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

Вся совокупность конфликтов, связана с методами управления ею. Управление - деятельность по разрешению конфликтов ради тех целей и задач. Руководитель призван разрешать частные конфликты, возникающие между подразделениями, между управляющими и работниками, между производителями и потребителями продукции, производителями и поставщиками исходных материалов, он рассматривает в качестве целей своей управленческой деятельности.

Данная работа посвящена анализу конфликтных ситуации в организации. В ней рассматриваются основные приемы и методы разрешения конфликтов в организации.

Работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание уделяется вопросам наиболее эффективного управления конфликтами в трудовом коллективе.

Объектом исследования - является коллектив филиала ВГУЭС в г. Артеме.

Предмет исследования - конфликтные ситуации в коллективе филиала ВГУЭС а г. Артеме.

Цель - проведение анализа конфликтных ситуаций и разработка методов их разрешения.

Задачи:

1) выявить насколько часто возникают конфликты в организации, по каким причинам;

2) какой продолжительности обычно бывают конфликтные ситуации каким образом решаются конфликты

3) изучить способы управления персоналом в условиях конфликта, используемые в данной организации определить их достоинства и недостатки.

4) определить взаимосвязь между конфликтными ситуациями и эффективной работой организации, сделать вывод предложить мероприятия направленные на улучшение этого процесса.

Для проведения исследования были использованы тесты автора Морозова А.В., учебная литература, материалы периодической печати, материалы собранные в процессе прохождения практики.

## 1. Общая теория конфликтов

## 1.1 Природа и понятие конфликта

Понятие конфликта принадлежит как обыденному сознанию, так и науке, наделяющий его своим специфическим смыслом. Общество интуитивно понимает, что такое конфликт, однако от этого определение его содержания не становится более легким.

В обыденной речи слово "конфликт" используется применительно к широкому кругу явлений - от вооруженных столкновений и противостояния различных социальных групп до служебных и супружеских разногласий. Мы называем конфликтом супружескую ссору, военные действия, дискуссии в парламенте, столкновение внутренних мотивов, борьбу собственных желаний и чувства долга и многое другое.

Слово "конфликт" происходит от латинского conflicts - столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки.

Проблемы, возникающие с определением конфликта, сегодня все еще не решены. Конфликтологи часто ссылаются на неудачу американских социологов Р. Марка и Р. Снайдера, которые еще более двух десятилетий назад, в период особенного и интенсивного развития исследований в области конфликтов, попытались навести порядок в использовании терминов, и проанализировали ряд понятий, таких как антагонизм интересов, агрессивность, вражда, конкуренция, социальный раскол и т.д. Признав, что ни одно из них не является синонимом конфликта, авторы были вынуждены констатировать: "Очевидно, "конфликт" представляет собой большей частью резиноподобное понятие, которое можно растягивать, и полученное использовать в своих целях". При этом разные дисциплины наделяют "конфликт" своим содержанием: экономисты часто отождествляют конфликт с конкуренцией, психологи - с "трудностями", "напряженностями", социологи заменяют им понятия "дебаты", "оппозиция".

Сегодня многие, особенно западные конфликтологи, весьма скептически относятся к возможности создания единой универсальной теории конфликта.

Однако в дальнейшей работе нам необходимо от чего-то отталкиваться.

Конфликт - это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.

Иными словами, конфликт - это процесс, в котором два или более индивида или группы активно ищут возможность помешать друг другу, достичь определенной цели, предотвратить удовлетворение интересов соперника или изменить его взгляды и социальные позиции.

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака:

Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов и суждений. Такие мотивы и суждения являются необходимым условием для возникновения конфликта.

Конфликт - это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т.д.). Исходя из вышесказанного можно сформулировать необходимые условия возникновения (наступления) конфликта. Таким образом, условиями являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

## 1.2 Граница конфликта

Чтобы точнее уяснить природу конфликта, необходимо определить его границы, т.е. его внешние пределы в пространстве и во времени.

Можно выделить три аспекта определения границ конфликта: пространственный, временной, внутрисистемный.

Пространственные границы конфликта обычно определяются территорией, на которой он происходит. Четкое определение пространственных границ конфликта важно, главным образом, в международных отношениях, что тесно связано и с проблемой участников конфликта.

Временные границы - это продолжительность конфликта, его начало и конец. От того, считать ли конфликт начавшимся, продолжающимся или уже закончившимся, зависит, в частности, юридическая оценка действий его участников в тот или иной момент времени. Это особенно важно для оценки роли вновь присоединившихся к конфликту лиц.

Начало конфликта определяется объективными (внешними) актами поведения, направленными против другого участника (конфликтующей стороны), при условии, что последний осознаёт эти акты как направленные против него и им противодействуют. Эта несколько усложненная формула означает, что конфликт будет признан не начавшимся, если:

1) первый участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику, при этом под действиями понимаются как физические действия, так и передача информации (устное слово, печать, телевидение и т.д.);

2) второй участник (противник) осознает, что указанные действия направлены против его интересов;

3) второй участник предпринимает активные ответные действия, направленные против второго участника.

Сказанное означает, что, если действует только один участник или участниками производится лишь мысленное обдумывание прогнозирование хода будущего конфликта, говорить о наличии конфликта неправомерно.

Однако этому не противоречат предложенное некоторыми специалистами выделение скрытой стадии развития конфликта. Выделение этой стадии существенно для анализа крупных конфликтов международного значения (например, планирование войны).

Завершение конфликта также неоднозначно. Конфликт может быть исчерпан примирением сторон, но может прекратиться выходом из конфликта одной из сторон либо её уничтожением. Наконец, возможно пресечение развития и прекращение конфликта в результате вмешательства третьих лиц. Этим способом в ряде случаев заканчиваются криминальные конфликты. Таким образом, окончанием конфликта нужно считать прекращение действия всех противоборствующих сторон, независимо от причины, по которой они имели место.

Внутрисистемный аспект развития конфликта и определение его границ. Всякий конфликт происходит в определенной системе, будь то семья, группа сослуживцев, государство, международное сообщество и т.д. Эти внутрисистемные связи сложны и многообразны. Конфликт между сторонами, входящими в одну систему, может быть глубоким, обширным или частичным, ограниченным.

Определение внутрисистемных границ конфликта тесно связано с четким выделением конфликтующих сторон из всего круга его участников. Это связанно с тем, что кроме самих участников могут быть подстрекатели, пособники, организаторы конфликта, а также третейские судьи, советники, сторонники или противники тех или иных лиц, конфликтующих между собой. Границы конфликта в системе зависят, таким образом, от того, насколько широк круг вовлеченных в него участников. Значение внутрисистемных границ необходимо для воздействия на происходящие процессы, для предотвращения разрушения системы в целом.

## 1.3 Структура, типы и функции конфликта

Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни.

Кроме понятия конфликт часто используется понятие "конфликтная ситуация". Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, целый эпизод его развития, своеобразный фотографический снимок конфликта на определенный момент времени. Каждая конфликтная ситуация имеет объективное содержание и субъективное значение. Субъективное содержание конфликтной ситуации участники конфликта.

В любом социальном конфликте основными действующими лицами являются люди. Они могут выступать в конфликте, как частные лица, так и юридические.

Основные участники конфликта, их часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это непосредственно те субъекты конфликта, которые совершают активные действия друг против друга. Противоборствующие стороны - это ключевое звено любого конфликта. Если в межличностном конфликте один участник заменяется другим, то и конфликт изменяется, начинается новый конфликт. Это происходит по той причине, что интересы и цели сторон индивидуальны. Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первая начинает конфликт, называют её инициатором. Однако в длительных межгрупповых конфликтах трудно выявить инициатора. Часто выделяют такую характеристику оппонента, как ранг.

Ранг оппонента - это уровень возможностей стороны в реализации цели в конфликте, "сила", выражающаяся в сложности и влиятельности его структуры и связей, его физические, социальные, материальные и интеллектуальные возможности, знания, навыки и умение конфликтного взаимодействия.

Группы поддержки в любом конфликте за сторонами стоят силы, которые могут быть представлены группами и индивидами. Они могут воздействовать на развитие конфликта и его исход. Группы поддержки могут быть друзьями либо субъектами, связанными с оппонентами каким либо обязательством, коллегами по работе.

Другие участники, такие как подстрекатели и организаторы, непосредственно влияющие на развитие конфликта и его исход. Подстрекатель лицо, физическое или юридическое, подталкивающее другого участника к конфликту, но само не участвующее в нем. Организатор - лицо или группа, планирующая конфликт и его развитие, предусматривающие различные пути его развития и исхода.

Предмет конфликта - любое противоречие, в котором отражается столкновение интересов и целей сторон. В большинстве конфликтов суть противоречия не видна. Предмет конфликта - это объективно существующая или воображаемая проблема, являющаяся основой для конфликта.

Объект конфликта выявить удается не всегда, поэтому его часто рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом может быть материальный ресурс, социальная власть или иная ценность, к обладанию которой стремятся обе стороны конфликта. Очень важно выявить на раненой стадии объект конфликта, чтобы предупредить или разрешить конфликт.

Психологические составляющие конфликта являются стремления сторон, стратегии и тактики их поведения, а также их восприятие конфликтной ситуации. При объяснении психологических составляющих конфликта, идет речь о мотивах, целях, интересах, ценностях, потребностях лиц.

Мотивы в конфликте - это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей стороны, совокупность внешних и внутренних условий, вызывающую конфликтную активность субъекта. Мотивы сторон конкретизируются в их целях. Цель - это осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижения которого направлены все его силы.

Образ конфликта - субъектная картина ситуации, складывающаяся в психике каждого участника (Приложение А).

В повседневной жизни сложилось достаточно осознанное отношение к конфликтам как к негативным явлениям. Возникновение конфликта рассматривается, как симптом неблагополучия и силы его сторон направлены на преодоление. Основные функции конфликта могут быть объединены в блок конструктивных и деструктивных функций, следует помнить:

Трудно дать обобщенную оценку положительной и отрицательной роли конфликта. Подавляющее большинство конфликтов имеет одновременно и конструктивную и деструктивную функции.

Конструктивность и деструктивность зависят от способа разрешения конфликта

Степень конструктивности и деструктивность может меняться на различных стадиях его развития

Конфликты в трудовом коллективе бывают положительными и отрицательными.

## 1.4 Конструктивный характер

Конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально психологические особенности людей, участвующих в нем он тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам ситуации. Приблизительно в 15 % случаев после завершения конфликта между оппонентами становятся лучше отношения, чем были до этого:

- конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений;

- конфликт может улучшать качество индивидуальной деятельности;

- при отстаивании своих целей оппонент повышает свой авторитет у окружающих;

- межличностные конфликты служат одним из средств самоутверждения личности.

## 1.5 Деструктивный характер

1) Большинство конфликтов оказывает негативное воздействие на психическое состояние его участников.

2) Конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом.

3) Негативно выражаются на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов.

4) Конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности.

## 2. Причины возникновения конфликтов

## 2.1 Объективные факторы возникновения конфликтов

Существует множество разнообразных причин, вызывающих конфликты, которые не поддаются строгой классификации. К числу наиболее часто встречающихся можно отнести следующее:

1) Естественное столкновение значимых материальных и духовных интересов людей в процессе их жизнедеятельности.

2) Слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий.

3) Недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ.

4) Образ жизни многих россиян.

5) Достаточно устойчивые стереотипы межличностных и межгрупповых отношений граждан РФ, способствующие возникновению конфликтов.

Организационно-управленческие причины возникновения конфликтов:

- структурно-организационные причины конфликтов;

- функционально-организационные причины конфликтов;

- личностно-функциональные причины;

- ситуативно-управленческие причины конфликтов.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из - за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине несовместимости -33%, из-за неправильного набора кадров - 15%. Полученные данные показывают, что организационно - управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

## 2.2 Современные методы разрешения конфликтов

## 2.2.1 Прогнозирование и профилактика конфликтов

Предвидение возможных вариантов развития событий создает условия для результативного управления ими.

Особенности прогнозирования и профилактики конфликтов. Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми. Во - первых люди, вмешивающиеся развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения конфликта, их развития и завершения. Не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его не конфликтными способами. Попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать борьбы.

Управление конфликтом - сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление включает: диагностику, профилактику, ослабление, урегулирование, разрешение. Предупредить намного легче, чем конструктивно разрешить их.

Объективные условия предупреждения конфликтов:

- создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации;

- справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе;

- разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций;

- успокаивающая материальная среда, окружающая человека.

## 2.2.2 Конструктивное разрешение конфликтов

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

Формы завершения конфликта. Основные из: разрешение, затухание, урегулирование, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта - совместная деятельность его участников, направленная на прекращение его противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта.

Урегулирование конфликта - отличается от разрешения конфликта тем, что в устранении противоречия между оппонентами принимает участие третья сторона. Её участие возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без него. При завершении конфликта разрешается противоречие лежащее в его основе.

Затухание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных его признаков конфликта: противоречия и напряженных отношений. Конфликт переходит в скрытую форму и обычно возникает в результате:

- истощения ресурсов обеих сторон, необходимых для борьбы;

- потери мотива к борьбе, снижение важности объекта конфликта;

- переориентация мотивации оппонентов (возникновение новых проблем, более значимых, чем борьба в конфликте).

Под устранением конфликта - понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта. Существуют ситуации, требующие быстрых и решительных воздействий на конфликт. Возможно с помощью следующих способов:

- изъятие из конфликта одного из оппонентов (перевод в другой филиал, увольнение);

- исключение взаимодействия оппонентов на длительное время;

- устранение объекта конфликта;

- устранение дефицита объекта конфликта.

- перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие и происходит смена объекта конфликта.

Стратегии, применяемые для разрешения конфликтов: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление.

Соперничество - заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения, обычно это целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и вероятности опасной ситуации.

Компромисс - состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Обычно эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он его соперник обладают равными возможностями наличия взаимоисключающих интересов, удовлетворения временным решением, угрозы потерять все.

Приспособление - или уступка, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы, мотивы: признание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений, сильная зависть от него, незначительность проблемы.

Уход - попытка уйти при минимуме затрат. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремление выиграть время, нежелание решать проблему вообще.

Сотрудничество - наиболее эффективный подход к решению конфликта. Предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы. Наиболее удобно при сильной зависимости партнеров, важности решения для обеих сторон.

## 2.2.3 Урегулирование конфликта с участием третьей стороны

Медиация - специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации, с участием третьей стороны, процесса поиска решения проблемы.

В роли третьей стороны могут выступать межгосударственные организации, отдельные государства, прокуратура, суд, правительственные комиссии, руководители предприятий.

Неофициальными медиаторами могут выступать: психологи, старшие по возрасту, друзья, соседи, неформальные лидеры групп и др.

Несколько ролей третьей стороны: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

Третейский судья обладает большими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Он выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается.

Арбитр - также выслушивает стороны, обсуждает конфликт, выносит решение, которое обязательно для выполнения.

Посредник играет более нейтральную роль, его задача обеспечить конструктивное разрешение конфликта, а решение остается за оппонентами.

Помощник участвует с целью усовершенствования процесса обсуждения конфликта, организации встреч и переговоров не вмешиваясь в сам процесс переговоров.

Наблюдатель своим присутствием удерживает стороны от нарушения ранее принятых договоренностей.

## 3. Управление конфликтами

## 3.1 Методы управления конфликтами

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию, (взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп). В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Управление конфликтами это целенаправленное воздействие по устранению причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами.

1) внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

2) структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;

3) межличностные методы или стили поведения в конфликте;

4) переговоры;

5) ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждений.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

## 3.2 Поведение участников в конфликте

Выделяют следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

1) уступчивость;

2) уклонение;

3) противоборство;

4) сотрудничество;

5) компромисс.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Уклонение (избежание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но, не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

## 3.3 Общая схема разрешения конфликтов

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

1) Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2) Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить "с ходу" целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3) Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4) Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5) Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6) Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7) Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов.

## 4. Анализ конфликтных ситуаций в трудовом коллективе филиала ВГУЭС в г. Артеме

## 4.1 Характеристика филиала ВГУЭС в г. Артеме

Филиал Владивостокского государственного университета экономики и сервиса в г. Артеме был создан на основании приказа Министерства общего и профессионального образования Российской Федерации от 08.12.1998 г.

Его деятельность регулируется положением о Филиале Владивостокского государственного университета экономики и сервиса в г. Артеме принятого общим собранием трудового коллектива 12 апреля 1999 года, утвержденного Ректором Владивостокского государственного университета экономики и сервиса 16.04. 1999 ода, зарегистрированного сектором регистрации правового управления администрации муниципального образования г. Артем за № 1 от 11.05. 1999 года, с изменениями, утвержденными ректором Владивостокского государственного университета экономики и сервиса 31 июля 2004г.

Филиал Владивостокского государственного университета экономики и сервиса в г. Артеме (далее именуемый Филиал) создан и действует как структурное подразделение государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (далее - ВГУЭС). Правовой статус Филиала регулируется настоящим Положением, Уставом ВГУЭС, Типовым положением о Филиалах высших учебных заведений, подведомственных федеральным органам исполнительной власти и законодательством Российской Федерации.

Филиал является обособленным подразделением и имеет отдельный баланс, учитываемый в самостоятельном балансе ВГУЭС, а также имеет лицевые счета в ОФК МФ РФ по г. Артему.

Филиал имеет круглую печать, угловой штамп, бланки со своими реквизитами, приобретает свой статус, как филиал, с момента утверждения Положения о Филиале ректором Владивостокского государственного университета экономики и сервиса.

Местонахождение (юридический и фактический адрес): 692760 Приморский край г. Артем, ул. Кооперативная, 6.

Филиал в соответствии с лицензией ведет подготовку специалистов различных уровней профессионального и общего образования. В Филиале при наличии соответствующей лицензии реализуются:

1) Общеобразовательные программы: основного общего образования, среднего (полного) общего образования;

2) Профессиональные программы: начального профессионального образования, среднего профессионального образования, высшего профессионального образования, послевузовского профессионального образования, дополнительного профессионального образования.

Филиал ВГУЭС в г. Артеме специализируется на образовательной деятельности по среднему, высшему, заочному и дистанционному профессиональному образовательному уровню.

Филиал объединяет четыре структурные подразделения, руководство в которых осуществляют заместители директора по учебно-воспитательной работе. Руководство учебными и административно - хозяйственными подразделениями осуществляется через дирекцию (Приложение Б).

Взаимоотношения и информационные связи между учебными группами, заведующими факультетами и кафедрами определяется Уставом университета, планом работы филиала, утвержденным директором филиала.

Общее руководство филиалом осуществляет выборный представительный орган ученый совет филиала, возглавляемый директором. Работа ученого совета осуществляется в соответствии с Положением об ученом совете.

Структура филиала ВГУЭС в г. Артеме включает в себя институт, колледж и лицей (Приложение В). Структура филиала ВГУЭС в г. Артёме состоит из директора филиала, его заместителей и помощника директора, а также отделов, кафедр и других структур. Институт филиала имеет очное и заочное отделения. Очное отделение предусматривает следующую номенклатуру должностей:

- декан очного отделения института

- специалист деканата очного отделения института

- секретарь очного отделения института

Заочное и дистанционное отделение предусматривает следующие должности деканата:

- декан ФЗДО (факультет заочного и дистанционного обучения);

- специалист по заочному обучению;

- специалист по дистанционному обучению;

- секретарь.

Трудовые ресурсы являются одной из основных групп факторов, определяющих результаты деятельности филиала. В филиале ВГУЭС в г. Артеме численность персонала вместе с руководством составляет 100 человек. Из них штатных преподавателей - 48 человек (Таблица 1). Организационная структура филиала ВГУЭС в г. Артеме.

Таблица 1 - Характеристика научных степеней сотрудников филиала ВГУЭС в г. Артеме

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Научная степень | Количество человек | В % соотношении |
| Доценты | 8 | 5 |
| Старшие преподаватели | 30 | 80 |
| Ассистенты | 10 | 15 |
| Итого | 48 | 100 |

Вывод: из данной таблицы видно, что большинство преподавателей имеют различные научные степени. Из сотрудников филиала старших преподавателей больше чем доцентов и ассистентов. Необходимо повышать уровень преподавателей в филиале.

## 4.2 Анализ конфликтов среди сотрудников филиала ВГУЭС в г. Артеме

Доступность образования, неравенство возможностей его получения для разных категорий людей. Политические и экономические изменения актуализировали постановку вопроса об анализе складывающейся ситуации с доступностью образования для различных групп граждан. Причем наибольшую значимость приобретает обсуждение проблематики доступности именно высшего образования.

Это связано, прежде всего, с тем, что получение высшего образования, в отличие от общего, не гарантируется государством всем гражданам, а его роль становится чрезвычайно важной с точки зрения перспектив выхода нашей страны на траекторию устойчивого экономического роста, формирования информационного общества, развития и внедрения новых наукоемких технологий. Серьезные перемены произошли и в самой системе высшего образования. В последние годы резко выросли число высших учебных заведений и число студентов. В дополнение к бесплатному обучению развивается рынок платных образовательных услуг. Происходящие изменения в сфере образования меняют традиционное понимание самого содержания понятия доступности высшего образования и традиционное представление.

Стремительно растущий уровень цивилизованности общества предполагает соответствующий уровень образованности граждан. Организация учебного процесса, которая удовлетворила бы современного студента и преподавателя, должна предлагать хорошо оснащенную материально-техническую базу.

Учебное заведение даёт возможность потребителю получить образование в удобной для него формах и соответствующего уровня: дневное, заочное, дистанционное, ускоренное. Каждое из звеньев образования является и самодостаточным и интегрированным с более высоким уровнем обучения в одно и тоже время.

В Филиале ВГУЭС в г. Артеме сложился определенный коллектив педагогов и мастеров производственного обучения, что позволяет студентам получать образование по государственным стандартам.

Преподаватель - это ключевая фигура любой образовательной системы. Качество образования в первую очередь, прежде всего, зависит от профессионального уровня педагогического корпуса, от качества подготовки преподавателей и их включенности в основные направления развития системы образования. Методы, которые выбирает преподаватель для формирования этих умений, могут быть разными, они зависят от содержания дисциплины, ее объема, от ступени обучения.

В наши дни качество труда преподавателей все в большей мере зависит не только от уровня его подготовки. Отсутствие конфликтов в организации - условие не только невозможное, и не желательное. Конфликт может оказывать деструктивный и конструктивный характер. При конструктивном характере конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально психологические особенности людей, служит источником развития личности. При деструктивном характере конфликт оказывает негативное воздействие на психическое состояние его участников.

Для проведения исследования на наличие в коллективе конфликтных ситуаций был выбран тест из учебника Морозов А.В. Управленческая психология (Приложение Г). По данным опроса было выявлено, три группы людей. Это люди, которые избегают конфликтов, конфликтные личности и индивиды которые ищут повод для споров (Таблица 2).

Таблица 2 - Таблица баллов, набранных опрашиваемыми

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Баллы | Количество человек | Структура (%)  |
| от 42 до 60 | 8 | 15 |
| от 22 до 40 | 11 | 80 |
| 20 и менее | 2 | 5 |
| ИТОГО | 21 | 100 |

Схематично таблицу можно увидеть на рисунке 1.

Рисунок-1. Количество опрошенных

В тестировании учувствовало 21 человек. В ходе тестирования были получены следующие данные. На тест "На сколько Вы конфликтны? " (Приложение № 4). В районе от 42 до 60 баллов было выявлено: 8 человек набрал от 45 до 55 баллов (15%), эти люди тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. В районе от 22 до 40 баллов 11 человек набрали от 25 до 40 балов (80%), о них говорят, что вы - конфликтная личность. В районе 20 и менее 2 человека набрали 11 и 12 баллов (5), они ищут повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны.

Причины возникновения конфликтов среди сотрудников института филиала ВГУЭС в г. Артеме не много. Зачастую конфликты возникают из-за разногласий во мнениях по определенному вопросу. Ели же происходят конфликтные ситуации то сотрудники урегулирую их на месте и без всяких шумов. Поскольку коллектив уже устоявшийся, персонал работает давно и поэтому все очень хорошо знают друг друга и доверяют.

Данные конфликты не несут в себе ни конструктивного, ни деструктивного характера воздействия на работу организации. Персонал по-прежнему работает, конфликты не сказываются ни на его психологическом, ни на физическом состоянии здоровья, поскольку персонал заранее предусматривает возможные последствия от своего конфликта.

## 4.3 Рекомендации по усовершенствованию управления конфликтами

Современный человек постоянно оказывается в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Для предотвращения конфликтов можно проводить регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх. И чем больше человек повторяет упражнение, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных конфликтных инцидентах. Этот способ достаточно эффективен. Но не всегда найдется время для ежедневных тренировок, а затянувшийся перерыв неизбежно приведет к потере навыков.

Другой способ основан на том, чтобы найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутреннее ощущение. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда. В целом этот способ эффективен, но следует помнить, что ситуации, в которые человек попадает, меняются, даже если он не продвигается по иерархической лестнице. Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще.

Также важным фактором уменьшения вероятности возникновения конфликтов между работниками, а также между структурными подразделениями филиала, является соответствие формальной и неформальной структуры коллектива.

По предупреждению конфликтов между сотрудниками необходимо создать функционально-организационные условия связанные с оптимизацией функциональных взаимосвязей между работниками и структурными элементами филиала.

Для эффективной работы персонала необходимо создать линейно-функциональные условия связные профессионально умелым подбором, оценки и расстановки кадров. Максимальное соответствие профессиональных умений, навыков и личностных качеств работника требованиям занимаемой должности минимизирует предпосылки возникновения многих межличностных конфликтов.

Для того чтобы сократить конфликты между сотрудниками и руководителем, необходимо создать ситуативно-управленческие условия связанные с уровнем управленческой компетентности руководителя, что обычно проявляется в принятии руководителем оптимальных управленческих решений.

Для предупреждения конфликтов необходимо взаимодействовать с партнерами на равных. Когда сотрудник начинает взаимодействовать с окружающим людьми необходимо, ориентироваться на их состояние и чувствовать какая степень зависимости является для него дискомфортной. На основании этого необходимо поддерживать баланс взаимозависимости.

Нанесение ущерба нарушает сбалансированность межличностного и межгруппового взаимодействия и может стать основой для конфликта. Поэтому необходимо сформировать ценности взаимодействия с партнерами.

В процессе социального взаимодействия людям свойственно оценивать друг друга (внешность, поведение, результаты деятельности и т.п.), а также производить самооценку. Значительное расхождение самооценки и внешней оценки создает почву для возникновения межличностных конфликтов. Поэтому необходимо сформировать подход для оценки людей в любых ситуациях человеческого взаимодействия.

Любая ситуация, в которой один из сотрудников берет на себя либо слишком большую, либо слишком малую ответственность, за выполнение определенной работы может привести к конфликту. Для того чтобы решить конфликт необходимо правильно распределять ответственность между сотрудниками за выполняемую ими работу.

## Заключение

По проведенному анализу можно отметить, без конфликтов организация не может существовать. Конфликт помогает отдельному рабочему коллективу и организации в целом быть в русле происходящих событий, он позволяет определить, что нужно для развития и усовершенствования всех сфер. Умение управлять конфликтом может стать решающим для выживания коллектива в целом. Конфликт также ставит сотрудников перед необходимостью постоянно общаться друг с другом и знать друг о друге чуть больше. Члены коллектива начинают лучше понимать своих коллег, становятся более чувствительными к проблемам других людей. Люди, наконец, оценивают необходимость понимания норм и желаний другого и невозможность быть свободным от общества, живя в нем. Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и выработке решения.

Сам по себе конфликт не усиливает и не ослабляет организацию. И сотрудники должны управлять им, делая максимально полезным. Если же они избегают обсуждения своих трудностей и опасений, они не могут понять ни реального состояния, ни путей развития, ни извлечь уроков для себя и для других. Если же умело управлять конфликтом, он укрепляет и коллектив, и организацию в целом.

В результате исследования для наиболее хорошего управления конфликтами в филиале ВГУЭС в г. Артеме могу предложить создать отдел, занимающийся рассмотрением конфликтов и их предупреждением или устранением.

## Список использованных источников

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 544с.: ил.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обуч. по специальностям экономики и управления / В.Р. Веснин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2005. - 504с.
3. Вудкок М. раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / пер. с англ. / М. Вудкок. - М.: Дело, 2004. - 320с.
4. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: учебное пособие для средн. спец. заведений / В.Д. Грибов. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 128с.: ил.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: электронный учебник / А.П. Егоршин. - Электрон. дан. и прогр. - М.: НИМБ, 2005. - 1CD-ROM. - Систем. требования: Pentium 166, ОЗУ 32 Mb, CD-ROM 24 х, OC Windows 9х.
6. Кафидов В.В. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / В.В. Кафидов. - М.: Академический проспект, 2003. - 144с. - (Gaudeamus).
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2005. - 304с. - (Высшее образование).
8. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: Эффекты и парадоксы: практическое пособие / Ю.Д. Красовский. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 368с.
9. Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. - М.: Дело, 2005. - 704с.
10. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика: учебное пособие / С.К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2003. - 288с.: ил. - (Теория и практика менеджмента).
11. Романенко И.В. Управление персоналом: конспект лекций / И.В. Романенко. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2006. - 64с.
12. Спивак В.А. Управление персоналом: практикум по курсу / В.А. Спивак. - СПб.: ИВЭСЭП, "Знание", 2004. - 144с.
13. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом: учебно-практическое пособие / Э.Е. Старобинский. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2004. - 348с.
14. Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. - 4-е изд. - Ростов н/Д: Феникс, 2007. - 507. с. (Высшее образование).
15. Шекшня С.В. Управление современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005. - 368с. - (Библ-ка ж-ла "Управление персоналом").

## Приложение А

Классификация конфликтов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основание классификации | Виды конфликтов | Общая характеристика |
| Сферы проявления конфликта | Экономические | В основе лежат экономические противоречия |
| Идеологические | В основе лежат противоречия во взглядах |
| Социально-бытовые | В основе лежат противоречия социальной сферы |
| Семейно-бытовые | В основе лежат противоречия семейных отношений |
| Степень длительности и напряженности конфликта | Бурные быстротекущие конфликты | Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью крайней враждебностью |
| Острые длительные конфликты | Возникают при наличии глубоких противоречий |
| Слабовыраженные вялотекущие конфликты | Связаны с не очень острыми противоречиями либо пассивностью одной из сторон |
| Слабовыраженные и быстротекущие конфликты | Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер.  |
| Субъекты конфликтного взаимодействия | Внутриличностные конфликты | Связано со столкновением противоположно направленных мотивов личности |
| Межличностные конфликты | Субъектами конфликта выступает две личности |
| Личность - группа | Субъект с одной стороны личность с другой стороны |
| Межгрупповые конфликты | Субъекты конфликт считаются группа |
| Социальные последствия | Конструктивные конфликты | В основе лежат объективные противоречия, они способствуют развитию группы |
| Деструктивные конфликты | В основе лежат субъективные причины, ведущие к разрушению группы |
| Предмет конфликта | Реалистические (предметные) конфликты | Имеют четкий предмет |
| Нереалистические (беспредметные) конфликты | Не имеют предмета, или имеющиеся предмет не является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта |

## Приложение Б

Структура управления институтом

Директор филиала

Власенко А. А

Зам.директора по УР филиала

Ким Л. А.

Факультет очного обучения Факультет заочного дистанционного

Декан – Кенсаринова М. В. обучения

 Декан – Ким Н. Ф

Кафедра менеджмента Кафедра психологии и социальных Кафедра бухгалтерского Кафедра (ММ)туризма и

и маркетинга (ММ) технологий (ПСТ) учета и финансов гостинично-ресторанного

Забелина Т.И. Матусовская А.К. Адикаев Р.А. бизнеса (ТГРБ)

Самохина Л.С.

Кафедра иностранных Кафедра сервиса и технической Кафедра дизайна и моды Кафедра информационных

языков эксплуатации автомобилей (СТЭА) систем

Мелихова В.Н. Берштейн А.И. Пан О.Л. и компьютерных технологий

Клименко Т. И

## Приложение В

Организационная структура филиала ВГУЭС в г. Артеме

Директор филиала

Зам. директора по Зам. директора Помощник Зам. директора

связям по информации директора по общим вопросам

с общественностью

Зам. директора Общежитие

Отдел по УР филиала

довузовской База отдыха

подготовки Институт Колледж учебный зам. директора Академ.

Пресс-центр факультет отделение отдел по ВР филиала лицей Охраны труда

Очного эконом.-правового

Бухгалтерия отделения специал отдел молодежный Специалист ГО

факультет отдел техн. учеб. центр Инженер

Юридический ФЗДО спец. отделение пр. практ. ТБ и ОТ

отдел з/о Энергетик

инженер-электр.

Отдел кадров

Канцелярия

Архив Механик

Отдел кафедра ММ кафедра ПИСТ кафедра БУФ кафедра ТГРБ кафедра ин. яз. Водители

Компьютерного кафедра СТЭА кафедра дизайна кафедра ИСКТ кафедра кафедра СЭЗС Обслуживающий

и моды юриспруденции персонал

Столовая

## приложение г

Тест "Насколько вы конфликтны? "

Представьте, что в общественном транспорте начинается спор на повышенных тонах. Вы:

а) избегаете вмешиваться;

б) можете встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;

в) всегда вмешиваетесь и отстаиваете свою точку зрения.

2) На собрании (совещании и т.д.) критикуете ли вы руководство за допущенные ошибки?

а) Нет;

б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;

в) всегда критикуете за ошибки не только начальство, но и тех, кто его защищает.

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

а) Если другие вас поддержат, то да;

б) вы обязательно будете поддерживать свой план;

в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

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

а) Только, если они необидчивы и эти споры не портят ваших отношений;

б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

5) Вы стоите в очереди. Кто-то пытается пролезть вперед. Ваши действия?

а) Возмущаетесь в душе, но молчите;

б) открыто высказываете негодование;

в) проходите вперед и начинаете наводить порядок.

6) Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

а) Выделите положительные стороны работы и предложите предоставить возможность продолжить ее;

б) выскажетесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;

в) вы станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7) Представьте: свекровь (теща) говорит вам о необходимости бережливости, экономии, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете?

а) Одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорите, что эта вещь безвкусная;

в) постоянно ругаетесь, ссоритесь из-за этого.

8) Вы встретили подростков, которые курят. Как вы реагируете?

а) Думаете: "Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников? ";

б) делаете замечание;

в) если это происходит в общественном месте, то вы их от читаете.

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

а) в таком случае вы не даете ему чаевых, которые заранее приготовили на случай, если бы он поступил честно;

б) просите, чтобы он еще раз посчитал сумму;

в) это будет поводом для скандала.

10) Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того, чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, за разнообразием меню. Возмущает ли вас это?

а) Да, но полагаете, что если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, вряд ли это что-то изменит;

б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят;

в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале - уборщицах, официантах.

11) Вы спорите с вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Вы признаете свою ошибку?

а) Нет;

б) разумеется, признаете;

в) какой же у вас авторитет, если вы признаете, что были неправы?

12) Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваши действия:

а) не замечаете такой пустяк;

б) молча, возьмете солонку;

в) не удержитесь от замечания, и, может быть, демонстративно откажетесь от еды.

13) На улице, в транспорте вам наступили на ногу. Ваша реакция:

а) с возмущением посмотрите на обидчика;

б) сухо сделаете замечание;

в) выскажетесь, не стесняясь в выражениях.

14) Кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась. Вы:

а) промолчите;

б) ограничитесь кратким тактичным комментарием;

в) устроите скандал из-за пустой траты денег.

15) Не повезло в лотерее. Как вы воспринимаете это?

а) Постараетесь быть равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда в ней больше не участвовать;

б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещаете взять реванш;

в) билет без выигрыша надолго испортит настроение.

Каждый ответ "а" оценивается в 4 балла; "б" - в 2 балла; "в" - в 0 баллов.

От 42 до 60 баллов - вы тактичны, не любите конфликтов, даже если можете их сгладить, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступать в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 22 до 40 баллов - о вас говорят, что вы - конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это отразится на вашем положении. И вас за это уважают.

20 и менее баллов - вы ищете повод для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если вас будут считать "любителем поскандалить"? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?