

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Управление конфликтами в организации
(на примере МОУ «ООШ с. Петропавловка»)**

**АВТОРЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Экономического факультета

Трушиной Елены Павловны

Научный руководитель
руководитель направления
внутреннего
контроля департамента
и внешнего контроля
ООО «Много мебели»
к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеев А.Ю.

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020 год

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы. Практически любым организациям, в том числе и таким как учебные заведения, присущи конфликтные ситуации, которые могут отличаться характерными особенностями. Конфликтные ситуации могут прямо либо косвенно оказывать влияние на работоспособность как отдельно взятого сотрудника, так и на деятельность всей организации в целом, таким образом, конфликтные ситуации нуждаются в их разрешении, в процессе которого происходит задействование персонала, где главную роль играет методика по предупреждению и разрешению конфликтных ситуаций. Руководитель должен обладать определенными навыками разрешения и предупреждения конфликтов.

Степень разработанности проблемы. Проблеме конфликтов уделяется внимание рядом ученых. При исследовании темы были использованы труды ряда авторов учебных пособий, периодических изданий, таких как О.С. Резниковой, Э.Р. Карабаш, А.Я. Анцупов, В.И. Козырева, В.В. Адамчука, С.М. Емельянова, К.В. Решетниковой, Е.М. Бабосова, А.Б. Белинской, С.Д. Бешелева, А.В. Дмитриева, С.М. Емельянова, О.А. Ивановой, А.С. Козлова, А.В. Лопарева, Ю.А. Лукаш, О.Н. Лукашанок, Н.Е. Щурковой, Н.Н. Панферовой и других, рассматривающие конфликт как проблему в организации, которая требует разрешения посредством различных методов, методик. Несмотря на это проблема управления конфликтами в таких организациях как общеобразовательные учреждения практически не изучена, что еще раз подтверждает необходимость ее исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления конфликтами в организации на примере МОУ «ООШ с. Петропавловка».

В выпускной квалификационной работе поставлены следующие **задачи:** рассмотреть понятие, значение, этапы и функции конфликтов; определить классификацию и причины конфликтов в организации; рассмотреть специфику урегулирования конфликтов в организации: методы и стили; дать общую характеристику деятельности МОУ «ООШ с.

Петропавловка»); проанализировать типы и причины конфликтов в данной организации; выявить в ней проблемы управления конфликтами; определить методы разрешения конфликтных ситуаций; определить оптимальные методы управления конфликтами между учащимися; предложить совершенствование применения методов управления конфликтами среди педагогов; определить эффективность управления конфликтами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические основы управления конфликтами в организации» автором раскрываются понятие, значение, этапы, функции, классификация, причины конфликтов, специфика их урегулирования в организации: методы и стили.

В организации конфликт понимается как отсутствие согласия между сторонами – как отдельными личностями, так и группами. Анализ современной научной литературы определяет различные подходы к понятию сущности трудового конфликта. Например, В.А. Светловым конфликт определяется как «разновидность структурного дисбаланса, означающую неспособность сохранения системы в прежнем качестве, невозможность выполнения системой своего внутреннего предназначения, утрату системой устойчивости развития в прежнем направлении, на прежнем уровне». Развитие конфликта: 1-й этап – зарождение конфликта, 2-ой – созревание конфликта, 3-й – инцидент, 4-й – столкновение сторон, 5-й – развитие конфликта, 6-й – постконфликтная ситуация. Стадии конфликта: скрытая, напряженности, антагонизма, несовместимости. В целом, конфликт представляет собой отсутствие согласия между сторонами – как отдельными личностями, так и группами. Обобщенно все конфликты условно можно разделить на: внутрличностный (провоцирует развитие неуверенности в себе и завтрашнем дне); межличностный (результат противоречий, которые возникают между сотрудниками в процессе их взаимодействия в организации); между личностью и группой (противоречие, возникшее между индивидуумом и социальной группой); межгрупповой (расхождение, столкновение интересов малых или больших социальных групп).

Любой конфликт, на любой стадии должен быть урегулирован, в противном случае он может привести к необратимым последствиям. Ссылаясь на труды А.В Дмитриева, к системе управления организационных конфликтов относятся: положительный настрой к работе в коллективе, интерес сотрудников к завышению своего профессионального уровня, выработка и поддержка традиций организации, устойчивость организации к колебаниям внешней среды. Систему методов управления конфликтами в организации можно подразделить на методы профилактики конфликтов, методы разрешения конфликтных ситуаций и межличностные.

В главе 2 «Анализ управления конфликтами в МОУ «ООШ с. Петропавловка» автор дает общую характеристику деятельности организации, определяет типы и причины конфликтов, исследует проблемы и методы управления конфликтами.

Основная цель ООШ: обеспечение условий для всестороннего удовлетворения потребностей граждан в доступном и качественном образовании в соответствии с современными требованиями. Приоритетные стратегические направления: развитие благоприятной и мотивирующей на учебную деятельность атмосферы в учебном заведении; создание атмосферы сотрудничества и взаимопонимания между педагогами и учащимися, а также их родителями. Все органы управления тесно взаимодействуют. ООШ относится к линейно-функциональному типу управления – объединяющего черты двух организационных моделей: линейная иерархия и функционирование административных подразделений. Силь управления – демократический. Общая численность персонала на 01.01.2020 г. составляет 26 сотрудников. Высшее образование имеет 79%, возрастом от 35 лет – 71%. Финансовое и материально-техническое обеспечение деятельности МОУ проводится согласно требованиям к условиям реализации основной образовательной программы. Конкурентоспособность МОУ определяется факторами: квалификация педагогического состава, качество питания, уровень медицинского обслуживания, профильное обучение в 10–11-х классах, уровень обеспеченности вычислительной техникой и т.д., уровень обеспеченности

библиотечного фонда, удобство месторасположения и т.п. Согласно SWOT-анализу – в МОУ созданы все необходимые условия для выполнения образовательных стандартов образовательного и воспитательного процесса.

Как в любой организации в данном МОУ существует проблема конфликтов, управление которых возложено на социального педагога, в работу которого входит предотвращение и разрешение конфликтов (согласно Положению о нормах профессиональной этики педагогических работников ООШ). Также управление конфликтами осуществляется согласно «Положению о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений» данной ООШ. На основании заявления комиссия осуществляет функции: рассмотрение жалоб, установление наличия или отсутствия конфликта интересов, расследование нарушения норм профессиональной этики и т.д. Полномочия комиссии: установление наличия (отсутствия) конфликта, принятие мер по его урегулированию, принятие решения в данных целях, установление наличия (отсутствия) нарушения норм профессиональной этики и т.п. Функции социального педагога ООШ возложены на учителя музыки, не имеющего психологического образования. Работа с персоналом по выявлению и разрешению конфликтов не ведется вовсе.

В ООШ можно выделить четыре основные конфликтные стороны деятельности: учащиеся, учителя, родители, администрация ООШ. Конфликты могут иметь место между всеми сторонами. Как показывает практика и личные наблюдения в данной ООШ среди учащихся наиболее часто отмечаются конфликты, связанные с лидерством. Например, в 6-7 классах часто конфликтует группы мальчиков и группы девочек, что относится к межгрупповому типу конфликтов (столкновение интересов обеих групп по поводу доминирования в классе). Также встречаются разногласия между учащимся и классом, относящиеся к конфликту между личностью и группой (противоречие, возникшее между индивидуумом и социальной группой). Также возникают конфликты между учащимися и учителями (конфликт между личностью и группой), это происходит чаще всего в 8-9 классах и обычно связаны с подростковым возрастом. Здесь

может иметь место как межличностный конфликт (между конкретным учеником и учителем), так и конфликт между личностью и группой (т.е. между учителем и всем классом либо его частью). Среди педагогов МОУ конфликты возникают из-за особенностей личностных характеристик – темперамента, характера. В данном случае речь идет о межличностном конфликте, где отмечается несколько вариантов поведения: соперничество, поведение учителя. Конфликты между учителями и родителями могут быть как межличностным конфликтом (основанные на противоположных взглядах сторон), так и конфликтом между личностью и группой. Конфликтные ситуации между учителями и администрацией школы, а также между родителями и администрацией школы отсутствуют.

В рамках исследования конфликтных ситуаций в исследуемом МОУ в качестве примера были выбраны конкретные случаи данной проблемы.

1. Проблема конфликтных ситуаций между учениками класса. В начале 2019-2020 учебного года в 5 классе возник конфликт между учащимися (внутригрупповой конфликт). Для предупреждения конфликта, классный руководитель каждый день проводила индивидуальные и групповые беседы, но положительного результата не было. Кроме того, были и другие причины конфликта. В целях разрешения конфликтов между учениками 5 класса классным руководителем было решено провести классный час, целью которого было помочь учащимся осознать конфликт, посредством анкетирования. Во время обсуждения конфликтной ситуации в классе обсуждалось конкретное поведение учащихся, и все они были вовлечены в беседу, напряженность исчезла. Конфликтная ситуация была разрешена, были составлены правила взаимоотношений в классе.

2. Проблема конфликтных ситуаций между педагогами. Осенью 2019 г. произошел конфликт между Ю. (кл. рук-ль с большим опытом) и Л. (меньший опыт работы). Налицо конфликт многогранного характера, участниками которого выступают ее субъекты образования: ученик (рассказавший родителям о данном инциденте), оба учителя Ю. и Л., директор школы, родители. Сторонние наблюдатели – весь класс. Структура конфликта: наличие давнего несовпадения взглядов учителей, конфликтная

ситуация с открытым уроком, инцидент с родителями. В итоге данный конфликт был разрешен при помощи директора школы, он предложил обоим учителям совместно разработать и провести вместе открытый урок в том же классе, с присутствием желающих родителей.

3. Проблема конфликтных ситуаций между учениками и педагогом. В начале 2019/2020 учебного года МОУ «ООШ с. Петропавловка» пришел работать молодой специалист – учительница русского языка и литературы, но проработав один месяц она уволилась по личным причинам. Спустя две недели директор школы вышел на контакт с учителем, находившимся на пенсии, который дал свое согласие выйти на работу. По словам учеников, новый учитель обычно всегда был недоволен ответами и что они не понимают, что именно он от них хочет. В итоге появился конфликт. В данном случае имели место структурные методы управления конфликтом (разъяснение обязанностей, полномочий, ответственности, использование координационных механизмов).

Стратегии поведения в конфликтной ситуации для учеников и педагога. 1) Администрация школы – сотрудничество, посредничество. Стороны конфликта – учитель, создавший конфликтную ситуацию, ученики, администрация же школы выполняет роль посредничества. Причины – личностно-функциональные, отражающие несоответствие качеств работника. Методы управления конфликтом: структурный, персональный (беседа администрации школы с конфликтным учителем), переговоры, межличностный метод (выбор стиля поведения). Администрация не использует метод управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей и их функций; она вначале пыталась выйти на компромисс с учителем, но переговорив с ним, она поняла, что компромисса не получится. Таким образом, здесь имеет место не компромисс, а приспособление. 2) Ученики 10 класса – приспособление. Стороны конфликта – ученики, родители – сторонние наблюдатели, классный руководитель – посредник. Причины – нежелание обеих сторон идти на компромисс и сотрудничество. В процессе управления конфликтом со стороны учеников наблюдаются: межличностные методы и методы,

включающие ответные агрессивные действия; структурный метод. Усиление конфликта привело к соперничеству учеников и учителя. 3) Учитель (создавший конфликт) – сотрудничество, уклонение. Стороны конфликта – конфликтный учитель, администрация выступает в роли посредника. Причины – невыполнение требований конфликтного учителями, ставящего перед учениками; нежелание обеих сторон идти на компромисс и сотрудничество. Методы управления: межличностный, управление поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками. Со стороны учителя – нежелание идти на сотрудничество, порождая тем самым уклонение от компромисса 4) Классный руководитель – посредничество. Методы управления – уклонение; структурные методы, межличностные персональные. 5) Родители учеников – посредничество, компромисс, приспособление. Методы управления: персональные, переговоры, методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей и их функций. Таким образом, каждая конфликтная проблема требует соответствующих методов решения.

В 3 главе «Направления совершенствования управления конфликтами в МОУ «ООШ с. Петропавловка» автор обосновывает улучшение применения методов управления конфликтами между учащимися и между педагогами и определяет эффективность управления конфликтами в организации.

Профилактика конфликтов способствует повышению качества учебного процесса, так как и учащиеся, и учителя будут тратить интеллектуальные и нравственные силы на учебную деятельность, а не на борьбу с оппонентами. Цель профилактики в ООШ – создание условий способствующих отрицательному развитию возникающих противоречий. Деятельность по предупреждению конфликтов должны осуществлять учителя, администрация школы, социальные педагоги. Эту работу оптимально проводить в нескольких направлениях: создание объективных условий, препятствующих возникновению и развитию предконфликтных

ситуаций; оптимизация организационно-управленческих условий работы школы и т.п. Для определения уровня конфликтности учащихся 5-9 классов были использованы опросник К. Томаса «Определение способов регулирования конфликтов» (применяет 2-х мерную модель регулирования конфликтов, в рамках которой отмечает пять способов их регулирования (конкуренцию, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество) и методика Е.П. Ильина и П.А. Ковалева «Личностная агрессивность и конфликтность» (для выявления склонности субъекта к конфликтности и агрессивности как личностных характеристик). По полученным данным в итоге проведения опроса по К. Томасу – большая часть учащихся (50%) – придерживается тактики соперничества. На взаимные уступки (компромисс) идут 20%, по 10% приспособленцы. По двум методикам был определен максимальный и минимальный уровни позитивной и негативной агрессивности. Согласно исследованию, до проведения работы учителем с учащимися, позитивная агрессивность при максимальном уровне отмечалась у 5%, при минимальном – у 45%, негативная агрессивность при максимальном уровне отмечается у 40%, при минимальном – у 10%. Далее, согласно исследованию уровня конфликтности учащихся до проведения работы учителем, максимальный уровень конфликтности имела большая часть респондентов (60%). В целях улучшения ситуации в ООШ на протяжении 2-х месяцев проводилась работа учителя, направленная на урегулирование возникающих конфликтов между учащимися. В течение периода учителя выступали в качестве посредника конфликтующих сторон. После проведенной работы учителей ООШ большая часть учащихся (50%) - стала стараться идти на компромисс, 10% стараются найти варианты, удовлетворяющие обе стороны конфликта, и только 20% по-прежнему стремятся добиться собственных интересов любыми способами и действуют в ущерб стороне, с которой конфликтуют. До проведенной работы это была самая многочисленная группа (50%), приспособленцев по-прежнему 10%. Далее согласно методике Е.П. Ильина и П.А. Ковалева были определены уровни позитивной и негативной агрессивности. По результатам анкетирования, позитивная агрессивность при максимальном уровне

отмечается у 35% учащихся, при минимальном – у 40%, негативная агрессивность при максимальном уровне отмечается у 20%, при минимальном – у 5%. Затем по результатам анкетирования учащихся (после проведения работы с ними учителем) произошло изменение их уровня конфликтности. После данной работы уровень конфликтности характерен для 25%, минимальный уровень конфликтности – у 40%, после работы – 75%. Таким образом, по урегулированию конфликтов среди учащихся должна проводиться путем разбора конфликтов, совместного поиска решений, альтернатив.

Для эффективного управления конфликтами целесообразно составить матрицу управления конфликтами, представляющую собой направления действий для той или иной конфликтной ситуации. Эффективность проведения работы учителя по управлению конфликтами между учащимся определяется как абсолютное и относительное отклонение между уровнем конфликтности до проведения данной работы и после нее. Максимальный уровень конфликтности уменьшился на 35%. Минимальный уровень конфликтности соответственно увеличился на 35%. Кроме того был улучшен психологический климат как среди учащихся так и среди педагогических сотрудников данной СОШ. Уровень удовлетворенности педагогов остался прежним, так как в условиях современной школы он преимущественно зависит от уровня заработной платы, а не от отсутствия конфликтов в коллективе. Максимальный уровень позитивной негативности увеличился на 6 чел. (на 30 п.п. (процентных пункта)), минимальный уровень позитивной негативности уменьшился на 1 чел. (на 5 п.п.), максимальный уровень негативной агрессивности - на 4 человека (на 20 п.п.), минимальный уровень негативной агрессивности - на 1 человека (на 5 п.п.). Таким образом, урегулирование конфликтов в МОУ «ООШ с. Петропавловка» всегда должно осуществляться, как правило, с участием третьих лиц – при контроле с их стороны, или же при непосредственном вмешательстве. При конфликтах между учащимися в качестве третьей стороны выступает учитель (классный руководитель). Педагог должен иметь объективный подход к оценке ситуации, а также анализу действий поведения сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Управление конфликтом в организации – целенаправленное воздействие на данный процесс, с помощью которого обеспечивается решение значимых для сотрудника задач. Конфликтная ситуация состоит из этапов: зарождение, созревание, инцидент, столкновение сторон, развитие, постконфликтная ситуация. Ход конфликта определяется конкретными функциями – конструктивными, деструктивными или обоими сразу. Виды конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые. Их управление в организации должно осуществляться согласно конкретным ситуациям.

Как во многих учебных заведениях, в МОУ «ООШ с. Петропавловка» существует проблема конфликтных ситуаций, между: учащимися, учащимися и педагогами, педагогами, родителями и педагогами, педагогом / педагогами и администрацией ООШ. Межличностные конфликты могут порождать в ученике внутриличностные конфликты. Также в школе возникают конфликты между учащимися и учителями (конфликт между личностью и группой). Среди педагогов школы конфликты возникают из-за особенностей личностных характеристик – темперамента, характера (причины: соперничество, поведение учителя). Для профилактики необходима выработка конфликтующими педагогами общих правил об их недопущении. Конфликты между учителями и родителями могут быть и межличностными, и между личностью и группой. В рамках исследования в школе были выявлены конкретные проблемы: между учениками класса, между педагогами, между учениками и педагогом, а также в соответствии с ними было рассмотрено разрешение данных проблем посредством соответствующих методов. Также в школе были предложены определенные направления совершенствования управления конфликтами. В целях эффективного управления на протяжении 2-х месяцев в школе проводилась работа учителя, направленная на урегулирование возникающих конфликтных ситуаций между учащимися. По результатам проведенной работы по анализу

уровня конфликтности учащихся 5-9 классов по опроснику К. Томаса, 50% - стала стараться идти на компромисс, 10% стараются найти варианты, удовлетворяющие обе стороны конфликта, и только 20% по-прежнему – приспособленцы. До проведенной работы это была самая многочисленная группа (50%). Предпочитают приспосабливаться по-прежнему 10%. Эффективность проведения деятельности педагога направленной на управления конфликтами среди учащихся показала, что максимальный их уровень уменьшился на 35%. По результатам анкетирования учащихся по методике Е.П. Ильина и П.А. Ковалева, позитивная агрессивность при максимальном уровне – у 35%, при минимальном – у 40%, негативная агрессивность при максимальном уровне – у 20%, при минимальном – у 5%.

Для эффективного управления конфликтами была разработана матрица, включающая 4 типа конфликтных ситуаций: конфликты между учащимися 5-9 классов, между учащимся и одноклассниками, между учащимся и педагогом и между педагогами. Эффективность урегулирования всех видов конфликтов подразумевает участие 3-й стороны – учителя (классного руководителя), родителей, директора. Максимальный уровень позитивной негативности увеличился на 6 человек или на 30 п.п. (процентных пункта), минимальный уровень позитивной негативности уменьшился на 1 человека или на 5 п.п., максимальный уровень негативной агрессивности уменьшился на 4 человека или на 20 п.п., минимальный уровень негативной агрессивности уменьшился на 1 человека или на 5 п.п. Уровень удовлетворенности педагогов остался прежним, так как в условиях современной школы он преимущественно зависит от уровня заработной платы, а не от отсутствия конфликтов в коллективе.