

## ФОРМИРОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТОМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: МЕТОДИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

*А.Е. Шавырина*

Одним из наиболее существенных факторов, обеспечивающих эффективность деятельности организации, является готовность сотрудников к управлению конфликтами, которые представляют собой неотъемлемую составляющую любой профессиональной деятельности. Автором приводятся результаты исследования, направленного на разработку методики внутрифирменного обучения сотрудников организации, имеющего целью формирование у них готовности к управлению конфликтом в профессиональной деятельности. Приводится описание основных концептуальных положений методики, определяемых условиями и целями деятельности организации, учитывающих, в частности, среду и цели деятельности конкретной организации в рамках ее образовательной политики, ориентацию на повышение мотивации сотрудников и самостоятельную учебную деятельность сотрудников организации, а также контроль и оценку уровня готовности для обеспечения управляемости процесса обучения. Основные положения методики изложены с учетом целей, содержания внутрифирменной подготовки, а также условий организации процесса обучения. Обоснованы принципы практической реализации концептуальных положений методики, разработанные на основе научных подходов, применение которых обосновано на предварительном, теоретическом этапе исследования. В состав комплекса вошли системный, синергетический, аксиологический, личностно-деятельностный, компетентностный, управленческий, средовой, андрагогический подходы. Результаты исследования могут найти применение в практике внутрифирменного обучения при реализации образовательных программ по формированию готовности к управлению конфликтом сотрудников организации в профессиональной деятельности.

*Ключевые слова:* методика готовности сотрудников организации к управлению конфликтами, проектирование методики, принципы методики, внутрифирменная подготовка.

Эффективность деятельности любой организации определяется психологическим климатом в коллективе ее сотрудников, зависящего от множества факторов. Одним из наиболее существенных, как показывают результаты исследований в данной области отечественных [2] и зарубежных исследователей [5, 11], является готовность сотрудников к управлению конфликтами, которые представляют собой неотъемлемую составляющую любой профессиональной деятельности.

Исследователи, занимающиеся данной проблемой, определяя сущность готовности специалиста к управлению конфликтами в профессиональной деятельности, рассматривают ее как сложное целостное образование, динамическое явление, детерминированное внешними и внутренними факторами, и как систему, имеющую свою структуру, состоящую из ряда компонентов. В качестве основных компонентов готовности большинство авторов выделяют: профессиональную направленность, мотивацию профессиональной

деятельности, эмоционально-волевой, познавательный и процессуальный компоненты [1]. При этом ученые отмечают, что готовность, как личностное образование, имеет сложную структуру, представляющую собой единство статической подструктуры, характеризующей готовность с содержательной стороны, и динамической, отражающей процесс ее становления. Содержательный план структуры готовности к деятельности представляется учеными в функциональном; личностном и функционально-личностном аспектах [4].

В нашей работе, посвященной исследованию феномена готовности сотрудника организации к управлению конфликтом [10], уточнено данное понятие как интегративное качество личности, имеющее системную организацию и выступающее как совокупность, взаимодействие и взаимопроникновение мотивационного, когнитивного, эмоционального и операционно-деятельностного компонентов. Степень сформированности данных компонентов определяет уровень готовности со-

трудника организации к управлению конфликтом в процессе профессиональной деятельности.

Нами определен компонентный состав готовности сотрудника организации к управлению конфликтом и выполняемые ими функции: мотивационный компонент, выполняющий стимулирующую и направляющую функции; когнитивный, выполняющий информационную и ориентационную функции; эмоциональный компонент, выполняющий сигнальную, оценочную, регулятивную функции; операционно-деятельностный компонент, выполняющий функцию управления конфликтом в процессе профессиональной деятельности и реализующегося через соответствующие умения [10].

Данная статья посвящена рассмотрению методического аспекта процесса формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в ходе профессиональной деятельности на основе уточненных понятия, содержания, структуры готовности и функций ее компонентов [10].

Следует отметить, что организация этого процесса, как показало наше исследование, требует разработки методического аспекта формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в процессе профессиональной деятельности, а также учета ряда принципов, выделенных нами на основе научных подходов, лежащих в основе выполняемого исследования [10]. В данной работе было обосновано положение о том, что наиболее эффективно формирование данного качества можно организовать в рамках внутрифирменного обучения сотрудников организации с использованием разработанной нами методики [10].

Под методикой, с наиболее общих позиций, в педагогической науке принято понимать упорядоченную деятельность, направленную на достижение заданной цели; совокупность путей, способов достижения цели, решения конкретных педагогических задач [3].

В методике, как составной части педагогики, рассматривается процесс обучения, воспитания, развития, включающий в себя нормативные требования к целям, содержанию, методам, формам и средствам [3], а также описание конкретных приемов, способов, техник педагогической деятельности в отдельных образовательных процессах [7, с. 202]. Разработка методики, как показал эксперимент, требует учета не только целей, содер-

жания, методов, средств, форм обучения, но и реальных условий и возможностей организации образовательного процесса. Поэтому в основу методики развития готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в проводимом нами исследовании процесса внутрифирменного обучения, были положены следующие концептуальные положения, определяемые условиями и целями деятельности организации:

1. Обучение сотрудников управлению конфликтом должно проходить в рамках организации с максимальной направленностью на возможности внутрифирменного обучения, позволяющего наиболее полно сосредоточиться на конкретных сторонах развития организации.

2. Направление и содержание обучения сотрудников организации эффективным способам управления конфликтом в профессиональной деятельности должны быть тесно связаны с осуществляющейся в организации образовательной политикой, а также интересами и потребностями сотрудника в профессиональном совершенствовании.

3. Система обучения сотрудника должна быть обеспечена хорошо продуманным и непрерывно действующим механизмом мотивации и стимулирования.

4. Решающую роль в выборе форм, методов и средств обучения сотрудников управлению конфликтом должны играть те, которые стимулируют самостоятельный поиск и творчество обучающихся.

5. Внутрифирменное обучение должно носить универсальный характер и быть ориентировано на широкий круг жизненных ситуаций, выходящих за рамки непосредственных должностных обязанностей сотрудника.

6. Управление конфликтом – процесс социальный, поэтому обучение в группах способствует достижению синергетического эффекта, прямого выхода на осуществление необходимых организационных изменений.

7. Результаты индивидуального обучения и индивидуальные достижения сотрудника в области управления конфликтом должны использоваться другими обучающимися.

8. В процессе внутрифирменного обучения сотрудника должны быть созданы условия для обеспечения связи получаемой информации с реальной практикой по управлению конфликтом.

9. В процессе обучения должно быть обеспечено информирование о результатах,

## Дополнительное профессиональное образование

---

полученных им в процессе обучения, достигнутых показателях готовности к управлению конфликтом; при этом оценки должны быть точными и объективными.

10. Оценивание должно осуществляться постоянно и оперативно.

11. В обучающейся организации должна проводиться работа по обобщению, теоретическому осмыслению и распространению эффективного опыта управления конфликтом.

Данные положения методики формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом, реализовывалась посредством решения ряда соответствующих задач, в частности:

- ознакомления сотрудников с понятийным полем исследуемой проблемы: «конфликт», «управление конфликтом», «методы управления конфликтом в профессиональной деятельности», выяснение их функций и значения для профессионального становления и развития личности;

- расширение и углубление знаний, умений и навыков в усвоении, накоплении и интерпретации значимой для процесса готовности к управлению конфликтом информации, актуальной применительно к изучаемому кругу проблем, расширение знаний о нормах и правилах, регулирующих взаимоотношения представителей различных профессиональных общностей;

- развитие умений анализа и оценки конфликтных и конфликтогенных ситуаций, определения путей управления конфликтом, определение и субординация целей профессионального развития, связанных с готовностью к управлению конфликтом;

- развитие способностей сотрудника к адекватному поведению в профессиональной среде, а также способности к эффективному деловому взаимодействию.

Реализация концептуальных положений, а также задач методики формирования рассматриваемого вида готовности, осуществлялось с учетом содержательного наполнения компонентов готовности к управлению конфликтом: мотивационного, когнитивного, эмоционального и операционно-деятельностного.

В результате обучения у сотрудников организации, как показали данные эксперимента [9], были сформированы следующие умения управления конфликтом:

- выявление конфликта с использованием

методов наблюдения, анализа отношений;

- определение типа конфликта с использованием методов классификации конфликтов (анализ признаков, суждение на основе комплексов признаков);

- выявление причин конфликта (конфликтного противостояния). Методы распознавания причин, противоречий, приводящих к конфликту;

- определение путей преодоления конфликта, путей развития конфликта как в положительную сторону (конструктив), так и отрицательную (деструктив);

- использование результатов конфликтной ситуации.

В основу разработанной нами методики формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в процессе профессиональной деятельности были положены следующие принципы, учитывающие специфику категории обучающихся; параметры среды конкретной организации; задачи внутрифирменного обучения, такие как: гуманистической направленности подготовки, ориентированный на уважение суверенитета личности; вера в ее творческие силы и возможности; использования механизмов самоорганизации процессов, в частности механизмов самообучения сотрудника организации; личностного целеполагания, согласно которому формирование готовности сотрудника к управлению конфликтом в процессе профессиональной деятельности происходит на основе и с учетом его личных профессиональных и жизненных целей; образовательной рефлексии, диктующий необходимость сопровождать процесс подготовки сотрудника его рефлексивным осознанием субъектами образования. При этом предполагается, что рефлексия – это осознание путей и способов готовности к управлению конфликтом, обнаружение ее смысловых особенностей; принцип включения личности в ситуацию, активизирующие формируемую деятельность или ее компоненты; принцип учета возрастных особенностей обучаемых; принцип конструктивного взаимодействия, предполагающий поэтапное развитие и совершенствование форм сотрудничества между ними, их поэтапное движение к саморегуляции процесса формирования готовности к управлению конфликтом.

При разработке методики нами также был использован ряд основополагающих принципов андрагогики, в частности:

– приоритет самостоятельного обучения, под которым понимается самостоятельная организация обучающимися процесса своего обучения;

– принцип совместной деятельности, предусматривающий совместную деятельность обучающегося с обучающим, а также с другими обучающимися по планированию, реализации, оцениванию и коррекции процесса обучения;

– принцип опоры на опыт обучающегося, согласно которому жизненный (личностный и профессиональный) опыт обучающегося используется в качестве одного из источников обучения как самого обучающегося, так и его коллег;

– принцип индивидуализации обучения, предполагающий создание индивидуальной программы обучения, ориентированной на конкретные образовательные потребности и цели обучения и учитывающую опыт, уровень подготовки, психофизиологические, когнитивные особенности обучающегося;

– принцип контекстности обучения и актуализации его результатов, предполагающий, что обучение, с одной стороны, преследует конкретные, жизненно важные для обучающегося цели, а с другой стороны, предполагает применение на практике приобретенных обучающимся знаний, умений, навыков, реализацию сформированных личностных качеств;

– принцип элективности обучения, означающий предоставление обучающемуся определенной свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения;

– принцип развития образовательных потребностей, предполагающий использование активизирующей силы потребностей, формирование образовательной направленности обучающихся и установление взаимосвязи между целями обучения и личностными целями обучающегося;

– принцип осознанности обучения, означающий рефлексивное отражение обучающимся и обучающим всех параметров процесса обучения и своих действий по организации и участию в процессе обучения [6].

Организационной формой внутрифирменного обучения являлся «корпоративный университет», в основе построения программ которого лежат особенности и перспективы

развития организации и практическая деятельность обучаемых сотрудников [8].

Программы обучения включали в себя следующие этапы: диагностика первичной мотивированности и усиление мотивации персонала на изменения; планирование и моделирование организационных изменений в режиме внутрифирменного обучения; овладение новыми эффективными приемами и способами управления конфликтами в процессе профессиональной деятельности, необходимыми для выхода на новый уровень организационной эффективности; обучение способам мониторинга организационной среды и внешних воздействий; формирование установки на непрерывное обучение как форму сопровождения карьерного роста профессионала.

Результаты педагогического эксперимента свидетельствуют о том, что со стороны руководства организации необходимо создание и соблюдение ряда условий для реализации обучающих функций формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом:

– постановка целей обучения (формулирование и структурирование ключевых компетенций сотрудника, позволяющих повысить эффективность деятельности организации и готовности сотрудников к управлению конфликтами в профессиональной деятельности);

– определение содержания (основных явлений, феноменов, понятий, закономерных связей, методах и способах решения проблем, осуществления видов деятельности по накоплению опыта управления конфликтом и т. д.);

– определение и реализация методов, средств и форм организации лежащих в основе методики внутрифирменного обучения;

– организация процесса обучения (помещения, время, информационные материалы, доступ к информации).

Проведя анализ внутрифирменного обучения с использованием разработанной нами методики формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности, мы пришли к выводу, что она является эффективной с точки зрения реализации целей развития организации в целом, и формирования готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности, в частности.

Данная методика позволяет успешно ре-

## Дополнительное профессиональное образование

шать ряд основных задач внутрифирменного обучения при проектировании обучающих программ, разрабатываемых с учетом стратегических и текущих планов компании, специфики ее работы, требований к профессиональной деятельности сотрудников, в частности формирование готовности к управлению конфликтом.

Благодаря эффективному внутрифирменному обучению с использованием данной методики, организация может осуществить подготовку или переподготовку значительного количества своих сотрудников без ущерба для работы организации по формированию готовности сотрудников организации к управлению конфликтом в профессиональной деятельности.

Поскольку обучение проводится для группы сотрудников организации, то это способствует более детальному рассмотрению в учебном процессе вопросов, их всестороннему анализу и выработке комплексных решений. Разработанная нами методика позволяет осуществлять эффективные мероприятия, направленные на решение конкретных проблем организации, связанных с управлением конфликтом сотрудников организации.

Внутрифирменное обучение по программе формирования готовности к управлению конфликтом в профессиональной деятельности позволяет сотрудникам быстрее адаптироваться в коллективе, в профессии, ощутить приобщенность к ценностям компании, сформировать умения управления конфликтом в профессиональной деятельности и в результате построить собственную траекторию развития в профессии.

### Литература

1. Антонов, Н.Г. Менеджмент: учеб. / Н.Г. Антонов, М.А. Пессель. – М., 2003. – 481 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология /

А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2007. – 441 с.

3. Дуранов, М.Е. Педагогика воспитания и развития личности учащихся / М.Е. Дуранов, В.И. Жернов, О.В. Лешер. – Магнитогорск: МГПИ, 2000. – 362 с.

4. Дьяченко, М.И. Готовность к деятельности в напряженных ситуациях: психологический аспект / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович, В.Н. Пономаренко. – Минск. Изд-во «Университетское», 1985. – 206 с.

5. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990. – 334 с.

6. Змеев, С.И. Становление андрагогики: развитие теории и технологии обучения взрослых: автореф. дис. ... д-ра пед. наук / С.И. Змеев. – М., 2000. – 44 с.

7. Коджаспирова, Г.М. Словарь по педагогике / Г.М. Коджаспирова, А.Ю. Коджаспиров. – М.: ИКЦ «МарТ», 2005. – 448 с.

8. Скотт, Дж. Способы разрешения конфликтов / Дж. Скотт. – Киев, 1991. – 192 с.

9. Лешер, О.В. Обучение сотрудников организации управлению конфликтами в профессиональной деятельности / О.В. Лешер, А.Е. Шавырина // Вестник Челяб. гос. пед. ун-та. – 2011. – № 9. – С. 93–101.

10. Лешер, О.В. Содержательные особенности готовности специалиста к управлению конфликтом в профессиональной деятельности / О.В. Лешер, А.Е. Шавырина // Сибир. пед. журнал. – 2011. – № 4. – С. 255–261.

11. Лешер, В.Ю. Формирование готовности сотрудников организации к управлению конфликтами в профессиональной деятельности в процессе внутрифирменного обучения / В.Ю. Лешер, А.Е. Шавырина: учеб. пособие для системы внутрифирменной подготовки сотрудников. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогор. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2011. – 66 с.

**Шавырина Александра Евгеньевна**, соискатель, Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова (Магнитогорск), myhighness@rambler.ru.

*Поступила в редакцию 1 декабря 2014 г.*

**FORMING OF EMPLOYEES' READINESS TO CONFLICT  
MANAGEMENT IN PROFESSIONAL ACTIVITY: METHODS**

*A.E. Shavyrina, Nosov Magnitogorsk State Technical University, Magnitogorsk, Russian Federation, myhighness@rambler.ru*

One of the most important factors ensuring the effectiveness of the organization is the willingness of the staff to the management of conflicts that are an integral component of any professional activity. The author presents the results of a study aimed at developing the method of in-house training of the firm employees to form the employees' readiness to conflict management in professional activities. The main conceptual ideas of the technique defined by the conditions and objectives of the organization were described where the working environment and the objectives of the organization as part of its educational policies were taken into account with the focus on increasing employee motivation and independent learning activities as well as monitoring and evaluating the level of readiness to control the learning process. The principles of the practical implementation of the conceptual ideas of the methodology were grounded. The complex includes the system, synergistic, axiological, student-activity, competence, managerial, environmental, andragogical approaches. The results of the study can be applied in the practice of in-house training in the implementation of educational programs for the formation of readiness for conflict management of employees of the organization in professional activities.

*Keywords: methods of organization readiness of employees to conflict management, design techniques, principles, methods, in-house training.*

**References**

1. Antonov N.G., Pessel' M.A. *Menedzhment* [Management]. Moscow, 2003. 481 p.
2. Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. *Konfliktologiya* [Conflict Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2007. 441 p.
3. Duranov M.E., Zhernov V.I., Leshner O.V. *Pedagogika vospitaniya i razvitiya lichnosti uchashchikhsya* [Pedagogy of the Education and Individual Development of the Students]. Magnitogorsk, MGPI Publ., 2000. 362 p.
4. D'yachenko M.I., Kandybovich L.A., Ponomarenko V.N. *Gotovnost' k deyatel'nosti v napryazhennykh situatsiyakh: psikhologicheskii aspekt* [Activity Readiness in the Acute Situations: Psychological Aspects]. Minsk, Universitetskoe Publ., 1985. 206 p.
5. Zigert V., Lang L. *Rukovodit' bez konfliktov* [Non-Conflict Management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1990. 334 p.
6. Zmeev S.I. *Stanovlenie andragogiki: razvitie teorii i tekhnologii obucheniya vzroslykh*. Avtoref. dokt. diss. [Andragogy Establishment: Development of the Theory and Technology of the Adult Education. Abstract of Doct. Diss.]. Moscow, 2000. 44 p.
7. Kodzhaspirova G.M., Kodzhaspirov A.Yu. *Slovar' po pedagogike* [Pedagogy Dictionary]. Moscow, MarT Publ., 2005. 448 p.
8. Skott Dzh. *Sposoby razresheniya konfliktov* [Methods of Conflict Resolution]. Kiev, 1991. 192 p.
9. Leshner O.V., Shavyrina A.E. [Content-Related Aspects of the Specialist's Readiness for Conflict Management in the Professional Activities]. *Siberian Education Journal*, 2011, vol. 4, pp. 255–261. (in Russ.)
10. Leshner V.Yu., Shavyrina A.E. *Formirovanie gotovnosti sotrudnikov organizatsii k upravleniyu konfliktami v professional'noy deyatel'nosti v protsesse vnutrifirmennogo obucheniya* [Generation of Readiness of the Company Employees to Manage Conflicts in the Professional Activities during Internal Training]. Magnitogorsk, MGPI Publ., 2011. 66 p. (in Russ.)
11. Shavyrina A.E., Leshner O.V. [Training of Employees in the Organization of Conflict Management Professional Activities]. *Bulletin of Chelyabinsk State Pedagogical University*, 2011, vol. 9, pp. 93–101. (in Russ.)

*Received 1 December 2014*