

Конфликтология / nota bene

Правильная ссылка на статью:

Коренева В.В., Гудовский И.В., Смирнова А.В., Дулинец Т.Г., Гусаренко В.В. Профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе // Конфликтология / nota bene. 2024. № 2. DOI: 10.7256/2454-0617.2024.2.70670 EDN: ABLMYX URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=70670](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=70670)

## Профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе

**Коренева Вера Викторовна**

кандидат педагогических наук

доцент; кафедра общей и социальной педагогики; Сибирский федеральный университет

660041, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Свободный, 79

✉ [kop\\_ipps@sfu-kras.ru](mailto:kop_ipps@sfu-kras.ru)



**Гудовский Игорь Витальевич**

кандидат педагогических наук

доцент; кафедра психологии и педагогики; Сибирский государственный университет науки и технологий им. М.Ф. Решетнева

660049, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Мира, 82

✉ [dogadaev81@bk.ru](mailto:dogadaev81@bk.ru)



**Смирнова Анастасия Викторовна**

кандидат педагогических наук

доцент; кафедра английской филологии; Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева

660060, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. А. Лебедевой, 89

✉ [anastastasyavic@mail.ru](mailto:anastastasyavic@mail.ru)



**Дулинец Татьяна Григорьевна**

кандидат педагогических наук

доцент; кафедра психологии развития и консультирования; Сибирский федеральный университет

660062, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Свободный, 82

✉ [tadulinec@yandex.ru](mailto:tadulinec@yandex.ru)



**Гусаренко Виктория Владимировна**

старший преподаватель; кафедра философии и социально-гуманитарных наук; Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого

660062, Россия, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, 1

✉ [gusarenko\\_vv@mail.ru](mailto:gusarenko_vv@mail.ru)



[Статья из рубрики "Психология конфликта в сфере управления"](#)

**DOI:**

10.7256/2454-0617.2024.2.70670

**EDN:**

ABLMYX

**Дата направления статьи в редакцию:**

06-05-2024

**Аннотация:** Предметом исследования являются профилактические мероприятия по предупреждению конфликтов в трудовом коллективе. Руководители предприятий не всегда на ранней стадии развития межличностного конфликта пытаются его разрешить, применяя способы, которые будут препятствовать эскалации конфликта и которые помогли бы найти эффективный способ выхода из сложной ситуации. Многие руководители не уделяют данному аспекту должного внимания, не имеют в штате психолога, конфликтолога или не приглашают их в организацию для проведения тренингов, эффективных программ по профилактике и предупреждению межличностных конфликтов. Таким образом руководители упускают возможность своевременно разрешить возникшие противоречия или направить конфликт в конструктивное русло. Многие руководители не считают важным и значимым внедрением в трудовую деятельность сотрудников психологических программ и рекомендаций профилактики и разрешения конфликтов. В связи с этим цель настоящего исследования, заключается в анализе теоретических основ профилактики межличностных конфликтов в трудовых коллективах и разработке программы профилактики межличностных конфликтов в трудовом коллективе. В данной работе использовались следующие методы: обобщение, теоретический анализ. Нами был опрошен коллектив сотрудников камерного хора с помощью авторской анкеты «Конфликты в коллективе», ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). Для оценки эффективности проведенной программы профилактики межличностных конфликтов была разработана авторская анкета. Нами была разработана и апробирована программа профилактики межличностных конфликтов в трудовом коллективе. Участниками программы стали 13 сотрудников камерного хора. Сама реализация программы предполагала три встречи. День 1 – работа с когнитивной сферой, осознанием и пониманием того, что такое конфликт, какие бывают конфликты, какими причинами может быть вызван конфликт. День 2 – работа с эмоциональной сферой, через знакомство сотрудников с упражнениями, техниками, средствами и способами профилактики конфликтных ситуаций. День 3 – работа с поведенческой сферой – понимание и осознание того, какие поведенческие формы способствуют предупреждению конфликта. Полученные данные в целом говорят об эффективности проведенной программы профилактики по предупреждению межличностных конфликтов для большинства сотрудников.

**Ключевые слова:**

конфликт, межличностный конфликт, сотрудники, профилактика, стратегии поведения,

рефлексия, трудовые отношения, коммуникация, профилактические мероприятия, взаимодействие

Актуальность данной темы обусловлена тем, что каждый человек на протяжении своей жизни неоднократно сталкивается с разного рода конфликтами. Конфликты между людьми происходят ежедневно, но не все способны правильно разрешать конфликтную ситуацию. Конфликт в психологической науке понимается как: «столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух, или более людей». Конфликтное поведение – это «действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороне ее целей, намерений, интересов».

Межличностные конфликты – самые часто встречающиеся конфликты. Они могут возникать в различных сферах жизни людей. Одной из важных задач является разрешение и профилактика конфликтов в трудовом коллективе. В процессе производства, совместной деятельности люди вступают в межличностные отношения и от того благоприятно или неблагоприятно они складываются во многом зависит эффективность и продуктивность самого работника. Конфликт может привести к разбалансировке всей сферы производственной деятельности. Последствия конфликтов бывают очень разрушительными.

Высокие достижения на производстве, в трудовой деятельности зависят от множества факторов, среди которых межличностное понимание, благоприятные взаимоотношения и психологическая совместимость в коллективе играют далеко не последнюю роль. Они непосредственно влияют на сплоченность сотрудников и всего коллектива в целом. Низкий уровень сплоченности сотрудников выражается в наличии частых конфликтов между членами коллектива.

В свою очередь часто возникающие, длительные конфликты оказывают деструктивное влияние на межличностные отношения, сплоченность и социально-психологический климат в коллективе.

В данной работе будем опираться на опыт мировой и отечественной конфликтологии в лице: Корнелиуса Х., Фейра Ш., Лоренца К., Майерса Д., Скотта Дж., Богданова М., Конторова Д., Конторова Н.; Дмитриева А., Кудрявцева В., Анцурова А., Малышева А.; Канатаева Ю.А. и др. [\[2, 5\]](#)

Вместе с тем целый ряд вопросов остается не охваченным вниманием ученых.

Руководители предприятий не всегда на ранней стадии развития межличностного конфликта пытаются его разрешить, применяя способы, которые будут препятствовать эскалации конфликта и которые помогли бы найти эффективный способ выхода из сложной ситуации. Многие руководители не уделяют данному аспекту должного внимания, не имеют в штате психолога, конфликтолога или не приглашают их в организацию для организации и проведения тренингов, эффективных программ по профилактике и предупреждению межличностных конфликтов. Таким образом руководители упускают возможность своевременно разрешить возникшие противоречия или направить конфликт в конструктивное русло.

Многие руководители не считают важным и значимым внедрением в трудовую деятельность сотрудников психологических программ и рекомендаций профилактики и разрешения конфликтов.

В связи с этим цель настоящего исследования, заключается в разработке программы психологического просвещения сотрудников организации в области профилактики межличностных конфликтов.

Предмет исследования – профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе.

### **Степень научной разработанности проблемы исследования.**

Первым целостным концепциям о конфликтах, которые появились на рубеже XIX-XX вв., предшествовали взгляды ученых античности, которые считали конфликты частью жизни людей в обществе. Причину конфликтов и распрей они видели в неравенстве и непохожести людей.

Общая концепция социальных конфликтов начала складываться на рубеже XIX – начала XX вв. Представлена она зарубежными учеными М. Вебером и Г. Зиммелем. Межличностный конфликт в их работах описывается как необходимая и неустранимая часть жизни. У людей разные интересы, а они и порождают конфликт.

Значимый вклад в исследование о межличностном конфликте внесли социологи Р. Дарендорф и Л. Козер. Совместными усилиями они создали теорию конфликта.

В зарубежной психологии причину межличностного конфликта исследовали Boulding K.E. [16] Deutsch M. [17], Deutsch M. [18], Homey K. Smith W. P. [19], Ward H. [20].

Значительный вклад в развитие современной российской науки по проблеме межличностного конфликта в коллективе внесли: Д. Б. Аверкин [1], Л.А. Федосеева [13], Т. П. Григорьева [3], О. А. Екимчик [4] и др. С позиции ученых межличностный конфликт рассматривается как открытое столкновение субъектов взаимодействия. В трудах ученых подробно представлено понятие и сущность конфликта.

Конфликты в межличностных отношениях в коллективах рассматривали Т.В. Скутина [10], Л.А. Федосеева [13], А.А. Чугуй [14] и др. Они считали, что характер личности в развитии межличностного конфликта оказывает непосредственное влияние.

Понятие трудового конфликта, причины, последствия, способы регулирования представлены в работах Т.Л. Крюковой [5], З. Р. Сабировой [8], М. С. Семченко [9] и др.

**Методы исследования.** В данной работе использовались следующие методы: обобщение, теоретический анализ.

Нами был опрошен коллектив сотрудников камерного хора с помощью авторской анкеты «Конфликты в коллективе», ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). Для оценки эффективности проведенной программы профилактики межличностных конфликтов была также разработана авторская анкета. Коллектив участвует в разных творческих мероприятиях города Красноярска. Состав хора – 13 человек: 8 женщин и 5 мужчин.

Перед тем как разработать программу профилактики конфликтных ситуаций для коллектива хора, нами был проведен опрос сотрудников, с целью определения наличия конфликтных ситуаций в коллективе.

**Исследование.** Для начала среди сотрудников был проведен анкетный опрос относительно того, как часто в их коллективе случаются конфликты и по какой причине.

На вопрос о том, как часто в Вашей организации возникают конфликтные ситуации, ответы респондентов распределились следующим образом (рис.1): очень часто – считают 2 человека, периодически – считают 3 человека, иногда – 6 человек и почти никогда – 2 человека.



Рис.1. Частота возникновения конфликтных ситуаций.

Таким образом, большинство сотрудников считают, что конфликты в их коллективе случаются лишь иногда.

На вопрос о том «Как часто Вы оказываетесь участником конфликта на работе?» (рис.2) ответы респондентов распределились следующим образом: очень часто – считают 2 человека, периодически – считают 3 человека, иногда – 6 человек и почти никогда – 2 человека.



Рис.2. Частота участия в конфликте на работе

На вопрос о том, «Как Вы считаете, насколько конфликты, которые возникают в Вашей организации, управляемы?» ответы респондентов распределились следующим образом (рис.3): 2 человека считают, что конфликты в организации полностью поддаются регулированию; 3 человека сотрудников считают, что иногда конфликты контролировать не удастся; 7 человек сотрудников считают, что часто контроль невозможен и 2 человека считают, что в организации конфликты практически неуправляемы.

Таким образом, большинство сотрудников считают, что контроль за конфликтными ситуациями в организации невозможен.



Рис.3. Управляемость конфликтов в организации

На вопрос о том, «Какая причина, чаще всего, является причиной конфликта в Вашей организации?» ответы респондентов распределились следующим образом (рис.4): несправедливая оплата труда – 2 человека, высокие амбиции некоторых работников – так считают 3 человека; неправильная организация работы – 7 человек; превышение должностных полномочий руководителем – 2 человека, чувство зависти работников друг к другу – 1 человек, низкий уровень профессионализма – 1 человек и борьба за должность не является, по мнению сотрудников, причиной конфликтов в организации.



Рис.4. Причины конфликта в организации

Таким образом, по мнению сотрудников, основными причинами межличностных конфликтов в организации являются: неправильная организация работы и высокие амбиции некоторых сотрудников.

На вопрос о том, Возникает ли у Вас желание уйти из этой организации, ответы респондентов распределились следующим образом (рис.5):



Рис.5. Желание уйти из организации

2 человека отвечают, такое желание не возникает никогда; 2 человека отвечают, что желание уйти из организации возникает все время; у 7 сотрудников это желание возникает изредка, у 3 человек – часто.

Наконец, на предпоследний вопрос анкетного опроса, который связан с выяснением мнения сотрудников о том, насколько важно, по их мнению, участие специалиста (консультанта) в разрешении конфликтов в коллективе? ответы распределились следующим образом: 5 сотрудников считают, что желательно наличие специалиста; 4 человека считают, что специалист обязательно нужен и 4 человека считают, что в таком специалисте нет необходимости (рис.6).



Рис.6 Важность участия специалиста в разрешении конфликтов.

На последний вопрос анкеты: «Как Вы оцениваете социально-психологический климат Вашей организации?», ответы респондентов распределились следующим образом: «все спокойно» - считают 4 сотрудника; есть определенные очаги напряжения - 8 человек; о том, что в коллективе очень напряженные отношения говорят 1 человек (рис.7).



Рис.7 Оценка социально-психологического климата в организации.

Таким образом, по результатам первичного опроса были получены следующие данные, которые свидетельствуют о наличии межличностных конфликтов в организации и необходимости их профилактики.

Большинство сотрудников считают, что конфликты в их коллективе случаются лишь иногда; периодически участником конфликта оказываются 20% сотрудников; 50% сотрудников считают, что наиболее частой причиной конфликта является неправильная организация работы в организации; у 50% сотрудников возникает иногда желание уйти из организации; 40% сотрудников считают, что в разрешении конфликтов, возникающих в организации, важно участие специалиста; 60% работников считают, что в коллективе есть «очаги напряжения», что сказывается на общем социально-психологическом климате коллектива.

Для того, чтобы подчеркнуть актуальность данного исследования в коллективе мы решили посмотреть, какие ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации используют сотрудники.

Мы определяли ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной). К. Томас выделял следующие ведущие стратегии поведения личности в конфликтной ситуации: соперничество, приспособление, компромисс, избегание, сотрудничество.

По данной методике были получены следующие результаты (рис.8).

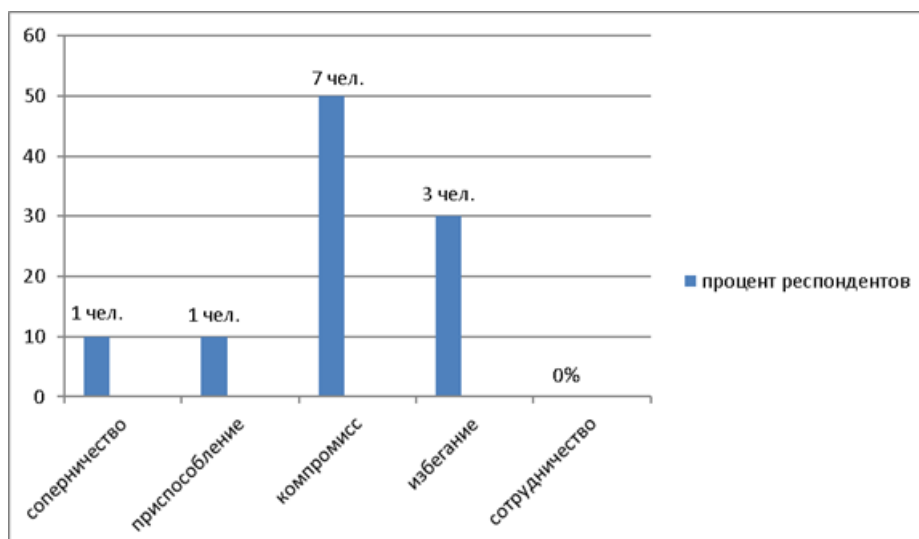


Рис.8. Ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса

1 сотрудник чаще всего в конфликте использует стратегию соперничества, 1 сотрудник – стратегию приспособления; 7 сотрудников выбирают стратегию компромисса, 3 человека – избегание. Стратегию сотрудничества в данном коллективе не выбирает никто.

На основании полученных данных можно говорить о том, что социально-психологическая обстановка в коллективе бывает напряженной, и сотрудники не используют конструктивные стратегии поведения в конфликтной ситуации, предпочитая соперничество и компромисс. Никто из сотрудников не готов сотрудничать.

Межличностные организационные конфликты время от времени встречаются. Об этом говорят данные результатов письменного опроса (60% работников считают, что в коллективе есть «очаги напряжения», что сказывается на общем социально-психологическом климате коллектива), а также данные психодиагностического исследования по методике К. Томаса, которые показали, что в коллективе есть сотрудник, выбирающий стратегию соперничества, а значит, он может являться провокатором конфликта.

Программа профилактики межличностного конфликта в трудовом коллективе проводилась на базе муниципального бюджетного учреждения культуры «Красноярский камерный хор», г. Красноярск.

Участники программы профилактики – 12 человек, из них 7 женщин и 5 мужчин. Возрастной состав членов коллектива: от 24 до 42 лет. Образование: среднее специальное и высшее.

Программа профилактики межличностного конфликта в трудовом коллективе муниципального бюджетного учреждения культуры «Красноярский камерный хор» была разработана с учетом того, что межличностный конфликт — это результат обстоятельств, при которых потребности, цели, представления одного человека вступают в конфронтацию с потребностями, целями и представлениями другого. Также в основу программы легло положение М. Ю. Зеленкова <sup>[1]</sup> о том, что в основе межличностного конфликта лежат индивидуально-психологические характеристики человека, которые проявляются в трех основных аспектах жизнедеятельности личности: когнитивном, эмоциональном и деятельностном уровне.

В соответствии с этим программа профилактики межличностных конфликтов состоит из трех групповых встреч с сотрудниками камерного хора.

Содержание групповых встреч по просвещению сотрудников относительно профилактики конфликтов нами было определено и выстроено следующим образом:

День 1 – работа с когнитивной сферой, осознанием и пониманием того, что такое конфликт, какие бывают конфликты, какими причинами может быть вызван конфликт. Для этого была разработана теоретическая ознакомительная лекция.

День 2 – работа с эмоциональной сферой, через знакомство сотрудников с упражнениями, техниками, средствами и способами профилактики конфликтных ситуаций, которые направлены, прежде всего, на регуляцию эмоционального состояния для предотвращения конфликта.

День 3 – работа с поведенческой сферой – понимание и осознание того, какие поведенческие формы способствуют предупреждению конфликта, какие стратегии

поведения в конфликтной ситуации существуют, в каких видах межличностных конфликтов лучше применить тот или иной способ для предотвращения самого конфликта.

### **Групповая встреча. День 1.**

Лекция: «Понятие конфликта и конфликтной ситуации. Виды межличностных конфликтов. Причины конфликтов, признаки конфликта.

Цель дня – сформировать у сотрудников представление на когнитивном уровне о том, что такое межличностный конфликт, уметь распознавать его признаки, причины.

Время проведения занятия – 60 минут.

Лекция (см. Приложение 1) состоит из 4 основных частей:

1. Знакомство
2. Вводная часть
3. Основная часть
4. Заключение

На этапе знакомства сотрудники организации знакомятся с ведущим, он сообщает о цели занятия, регламенте, этапах проведения занятия.

Ведущий оглашает основные правила работы в команде: правило поднятой руки, правило «не перебивай», правило «активности», правило внимательности и эмпатии к другим. Здесь также важно понять ожидания участников группы от встречи и групповой работы.

В основной части тренер раскрывает тему лекции, делая акценты на наиболее важных моментах, которые предлагается зафиксировать каждому в своем блокноте.

В заключительной части встречи тренер отвечает на вопросы, а затем проводится рефлексия по вопросам: 1. Оцените важность информации, полученной в ходе первой встречи. 2. Какие выводы вы сделали по итогам полученной информации. 3. Каких знаний вам недостаточно, чтобы предупреждать наступление конфликтных ситуаций

### **Групповая встреча. День 2.**

Работа с эмоциональной сферой, через знакомство сотрудников с упражнениями, техниками, средствами и способами профилактики конфликтных ситуаций, которые направлены, прежде всего, на регуляцию эмоционального состояния для предотвращения конфликта.

Цель - сформировать представления об упражнениях предупреждения конфликта, а также для «наполнения», «экологичного избавления от негативных эмоций»

Вводная часть – рефлексия предыдущего занятия. Воспоминания того, что было на предыдущем занятии. Тренер также сообщает цель и план данного занятия, его регламент.

Основная часть занятия – упражнения, которые направлены на работу с эмоциональным состоянием с целью предупреждения конфликтной ситуации. Данные упражнения работают на корректировку эмоциональной сферы и негативных эмоциональных

переживаний, связанных с конфликтной ситуацией.

#### 1. Упражнение «Убежище»

Цель: упражнение помогает успокоиться, отдохнуть, расслабиться. Выполняется в течение четырёх - пяти минут в спокойном, слабо освещённом помещении.

2. - Упражнение «Мусорное ведро» - 10 минут. Цель: освобождение от негативных чувств и эмоций.

#### 3. Упражнение «Связующая нить». Время: 10 мин.

Цель: помочь участникам почувствовать связь между каждым человеком образующим команду.

#### 4. Игра « Куда мы хотим пойти?»

Цель: формирование у участников общей идеи, полученной во время командного взаимодействия.

После упражнений проводится 10-минутная рефлексия: каково ваше впечатление от упражнения, какие «инсайты», озарения вы испытали/не испытали, удалось ли вам испытать в полной мере эмоции, описанные в упражнении?

### **Групповая встреча. День 3.**

Цель: Работа с поведенческой сферой и предупреждением конфликтов на деятельностном уровне.

Цель: сформировать представление об эффективных копинг - стратегиях для профилактики конфликтных ситуаций.

На данном занятии слушатели делятся своим опытом, рассказывают как они действовали, когда попадали в конфликтные ситуации.

Далее тренер в течении 20 минут рассказывает о стратегиях поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу.

Вопрос для обсуждения: какие копинг - стратегии вы используете чаще всего в своей жизни? Приведите пример. Информация, которую вы получили о существующих копинг-стратегиях может как-то помочь/ помогла ли вам понять свое поведение в процессе межличностного общения.

По окончании работы, тренер просит слушателей поделиться впечатлением от проведенных трех встреч.

Рефлексия после проведения программы профилактики и предупреждения конфликтных ситуаций осуществлялась по вопросам:

1. Как вы оцениваете эффективность проведенных встреч?

2. Что полезного и необходимого вы узнали для себя?

3. Какие выводы относительно себя, своего поведения в конфликте вы сделали?

4. Удалось ли тренеру показать эффективность упражнений для профилактики конфликтов?

5. Какой информации вам не хватило в ходе данных встреч?

6. Какая информация показалась вам наиболее ценной?

Программа профилактики межличностных конфликтов в трудовом коллективе была разработана и апробирована среди сотрудников данной организации для формирования и повышения уровня просвещенности сотрудников на когнитивном (что такое межличностные конфликты, их виды, функции), эмоциональном (способы и формы реагирования в конфликте, особенности формирования отношения к оппоненту, специфика переживания эмоций в конфликте) и деятельностном (основные стратегии поведения в конфликте) уровнях.

Главной целью программы было – психологическое просвещение сотрудников организации в области профилактики межличностных конфликтов.

Занятия проводились не только в форме лекций, но и в форме интерактивного взаимодействия со слушателями, в ходе которого они делились своими проблемами и вопросами относительно межличностных конфликтов, а также делились впечатлениями от проведенных занятий.

Оценка эффективности проведенной программы профилактики проводилась на основании анкетирования. В анкетировании принимали участие все участвовавшие в апробации программы профилактики: 12 человек: 7 женщин и 5 мужчин. Один из сотрудников к моменту проведения опроса заболел.

На основе проведенного анкетирования сотрудников, целью которого было определение уровня удовлетворенности пройденной программой профилактики межличностных конфликтов в организации, был осуществлен анализ ответов.

На вопрос о том, как сотрудники оценивают эффективность проведенных встреч были получены следующие результаты (рис. 9):



Рис. 9. Вопрос 1 «Как вы оцениваете эффективность проведенных встреч»

3 сотрудника считают, что после апробации программы остались вопросы, которые непонятны; 10 респондентов считают, что проведенные встречи были эффективны. Нет сотрудников, которые бы не поняли смысл и цель проведенных занятий.

На вопрос о недостатках программы профилактики межличностных конфликтов в организации, ответы респондентов распределились следующим образом: 4 человека считают, что недостатков нет; 4 человека считают, что в программе недостаточно

представлен теоретический материал; 1 человеку непонятна цель проведенных встреч; и 4 человека полагают, что недостаточно представлено практического материала.

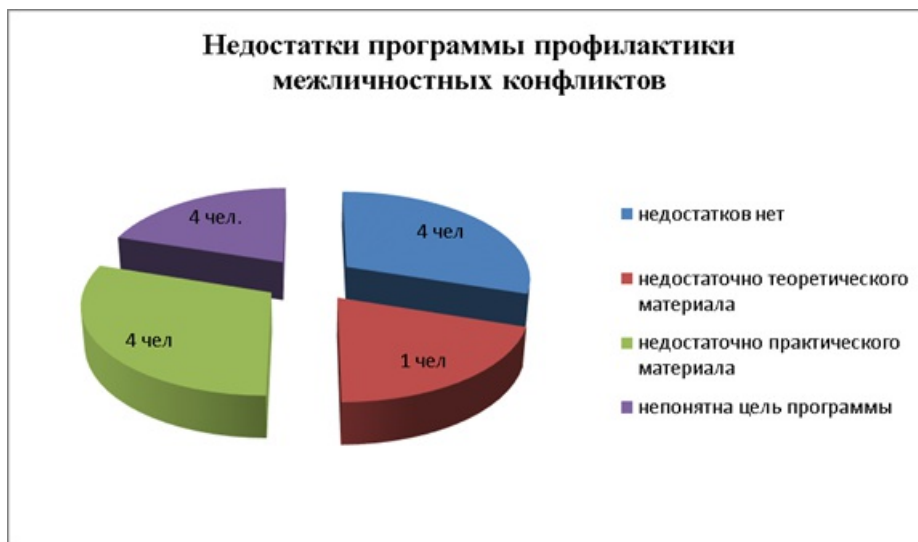


Рис. 10. Вопрос 2 «Укажите недостатки программы профилактики межличностных конфликтов в организации»

На вопрос о том, помогла ли программа профилактики межличностных конфликтов в понимании того, как не допускать конфликтных ситуаций, ответы респондентов распределились следующим образом:



Рис.11. Вопрос 3. Помогла ли внедренная программа профилактики в достижении понимания того, как не допускать конфликты в организации

На данный опрос 9 человек положительно, указав, что проведенная программа профилактики оказалась полезной. Для 4 человек опрошенных программа имеет недостатки, содержит не ясные указания по профилактике конфликтов.

На вопрос, касающийся оценки эффективности теоретической части программы, ответы респондентов распределились следующим образом: 10 сотрудников считают теоретическую часть необходимой, 3 человека считают, что теоретическая часть была не нужна (рис. 12).



Рис.12. Вопрос 4. Эффективность теоретической части программы

На вопрос, касающийся оценки эффективности практических упражнений и рекомендаций, ответы респондентов распределились следующим образом: 13 человек считают, что практические упражнения и рекомендации оказались полезными (рис. 13.)



Рис.13. Вопрос 5. Эффективность практической части программы

На последний вопрос опроса: «Как часто необходимо проводить профилактические мероприятия по предупреждению конфликтов в вашей организации?» ответы респондентов распределились следующим образом: 7 сотрудников считают, что подобные программы необходимо реализовывать в организации регулярно; 4 человека считают, что это нужно делать по мере необходимости; 2 человека считают, что уже проведенного мероприятия было достаточно. Результаты отражены на рисунке 14.



Рис.14 Частота проведение профилактических мероприятий по предупреждению конфликтов

Таким образом, по результатам оценки сотрудниками проведенной программы профилактических мероприятий по предупреждению конфликтов, было получено, что 10 респондентов считают, что проведенные встречи были эффективны. Относительно недостатков, 4 сотрудника считают, что недостатков у программы нет, для 4 сотрудников непонятна цель проведенных встреч. Для 10 сотрудников проведенная программа профилактики оказалась полезной, при этом 10 сотрудников считают теоретическую часть необходимой, и для 13 респондентов была полезна практическая часть. 7 сотрудников считают, что подобные программы необходимо реализовывать в организации регулярно.

Полученные данные в целом говорят об эффективности проведенной программы профилактики по предупреждению межличностных конфликтов для большинства сотрудников.

Деятельность по предупреждению межличностных конфликтных ситуаций может вестись по трем основным направлениям: создание условий, препятствующих возникновению деструктивных межличностных отношений; оптимизация организационно-управленческих условий; устранение социально-психологических факторов и личностных причин межличностных конфликтов.

Профилактика межличностных конфликтов в организации должна вестись одновременно по всем трем направлениям. Кроме того, данная работа должна вестись не только с сотрудниками организации, но и с руководящим составом.

В этом отношении важное значение для профилактики межличностных конфликтов в организации является развитие навыков коммуникативной культуры, культуры межличностного общения, конфликтологической компетентности сотрудников и руководителя с помощью социально-психологических тренинговых программ и упражнений.

На основании полученных данных можно говорить о том, что социально-психологическая обстановка в коллективе бывает напряженной. Межличностные организационные конфликты время от времени встречаются. Об этом говорят данные результатов письменного опроса (60% работников считают, что в коллективе есть «очаги напряжения», что сказывается на общем социально-психологическом климате

коллектива), а также данные психодиагностического исследования по методике К. Томаса, которые показали, что в коллективе есть сотрудник, выбирающий стратегию соперничества, а значит, он может являться провокатором конфликта.

**Выводы.** Нами была разработана и апробирована программа профилактики межличностных конфликтов в трудовом коллективе. Участниками программы стали 13 сотрудников камерного хора. Сама реализации программы предполагала три встречи. День 1 – работа с когнитивной сферой, осознанием и пониманием того, что такое конфликт, какие бывают конфликты, какими причинами может быть вызван конфликт. Для этого была разработана теоретическая ознакомительная лекция.

День 2 – работа с эмоциональной сферой, через знакомство сотрудников с упражнениями, техниками, средствами и способами профилактики конфликтных ситуаций, которые направлены, прежде всего, на регуляцию эмоционального состояния для предотвращения конфликта.

День 3 – работа с поведенческой сферой – понимание и осознание того, какие поведенческие формы способствуют предупреждению конфликта, какие стратегии поведения в конфликтной ситуации существуют, в каких видах межличностных конфликтов лучше применить тот или иной способ для предотвращения самого конфликта.

Таким образом, по результатам оценки сотрудниками проведенной программы профилактических мероприятий по предупреждению конфликтов, было получено, что 10 респондентов считают, что проведенные встречи были эффективны. Относительно недостатков, 4 сотрудника считают, что недостатков у программы нет, для 4 сотрудников непонятна цель проведенных встреч. Для 10 сотрудников проведенная программа профилактики оказалась полезной, при этом 10 сотрудников считают теоретическую часть необходимой, и для 13 респондентов была полезна практическая часть. 7 сотрудников считают, что подобные программы необходимо реализовывать в организации регулярно.

Полученные данные в целом говорят об эффективности проведенной программы профилактики по предупреждению межличностных конфликтов для большинства сотрудников.

## Библиография

1. Аверкин Д.Б. Современные представления о межличностном конфликте [Электронный ресурс] // Измерение психологической близости. Режим доступа: <http://psychologylib.ru/catalog/index.shtml> (дата обращения: 23.11.2023 г.)
2. Богданова М. В. Эффективность совладания с эмоциональным состоянием в ситуации межличностного конфликта // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – Кострома. 2019 г. Т. 22. С. 116-120.
3. Григорьева Т. П. Способы разрешения конфликтных ситуациях в межличностных отношениях // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. Кострома, 2023 г. Т. 19. С. 110-116.
4. Екимчик О. А. Динамические аспекты профессиональных отношений и совладающее поведение партнеров // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. Кострома, 2019 г. Т. 6. С. 278-283.
5. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. М.: Стрингер, 1992. – 215 с.
6. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. 2022. №3. С 44-

57.

7. Социальные представления о конфликтах в профессиональных отношениях и способы разрешения: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.sudexp.org/publ/21-1-0-959>.

8. Сабирова З. Р. Профессиональные отношения в современном обществе // Система ценностей современного общества. Уфа, 2010 г. С. 43-48.

9. Семченко М. С. Стратегия поведения в конфликте // Вестник ТГУ, выпуск 7 (111), 2012. Т. 7. С. 227-230.

10. Скутина Т. В. Рефлексивное управление конфликтом. Рефлексивное управление конфликтом: возможности становления в подростковом возрасте // Рефлексивные процессы и управление. Сборник материалов VII Международного симпозиума. М.: Когито-Центр, 2019. С. 245-248.

11. Смирнова Е. О. Соотношение стратегий поведения в конфликте // Вопр.психол, 2021, № 1. С. 34-42.

12. Фабировская И. А. Особенности разрешения конфликтных ситуаций // Психология, социология и педагогика. 2022. № 11 [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://psychology.snauka.ru/2012/11/1338> (дата обращения: 11.01.2018).

13. Федосеева Л.А. Виды и причины конфликтов в межличностном взаимодействии // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2020/01/91098> (дата обращения: 25.12.2023).

14. Чугуй А. А. Особенности представлений о лживом поведении в ситуации конфликта // Гуманитарные научные исследования. Южный федеральный университет, 2022 г. № 7. С. 1-5.

15. Шаров А. С. Онтология рефлексии: природа, функции и механизмы // Рефлексивный подход: от методологии к практике / под ред. В.Е. Лепского. М.: Когито-Центр, 2009. С. 112-132.

16. Boulding K.E. Conflict and defence : A general theorie.-N.Y. 1992. P. 33-40.

17. Deutsch M. The resolution of conflict: Constructive and destructive processes. New Haven. 2023. 420 p.

18. Deutsch M. Toward an understanding of Conflict // Conflict and human interaction / Ed. by Cross G.P. et al. 2019. p. 21-33.

19. Homey K. Our inner conflicts. London, 1996. p. 64-68.

20. Smith W. P. Conflkt and negotiation: trend and emerging issues // Journal of Appl. Social Psychology. 1987. v.17, №7. p. 642-677.

21. Ward H. Three Men in a Boat, two must row: an analisys of three-person chicken pregame // Journal of Conflict Resolution. 1990. v.34, №3. p. 372-400.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Рецензия на статью «Профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе»

Предмет исследования - профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе.

Методология исследования построена на традиционных методах психологического исследования. В первой части есть короткое описание важности подхода и темы межличностных конфликтов, а также их влияния на взаимодействие в коллективе.

Рекомендуется представить обобщение и сравнение наработанных в зарубежной и

отечественной психологии подходов к профилактике конфликтов. Автором используется обзор всего 20 литературных источников, что вполне достаточно в русле заявленной темы. Но важно показать именно аспект профилактики конфликтов – насколько он изучен в научном плане?

Прикладная часть в исследовании направлена на решение цели – анализ теоретических основ профилактики межличностных конфликтов в трудовых коллективах и разработка программы профилактики межличностных конфликтов в трудовом коллективе.

В исследовании приняли участие 13 респондентов – 8 женщин и 5 мужчин, все сотрудники камерного хора. В формирующей части участвовали всего 12 человек.

Организационно исследование строится на трех этапах – анализ текущей ситуации с конфликтами, реализация программы профилактики конфликтных ситуаций.

В качестве психодиагностических методик автор использует следующие:

- 1) авторская анкета «Конфликты в коллективе»,
- 2) тест оценки ведущей стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной),
- 3) для оценки эффективности проведенной программы профилактики межличностных конфликтов была также разработана авторская анкета.

Для математической обработки данных применен анализ средних значений. Статистические методы автором не использованы, хотя необходимо применить методы оценки различий в характеристиках до и после воздействия.

Актуальность представленной статьи не вызывает сомнения. Интерес к изучению поведения в конфликтах обусловлен теоретической и практической значимостью. Важно, что автор не только проводит обзор исследований по конфликтологии, но и разрабатывает программу профилактики конфликтов. Есть сомнение, насколько программа, апробированная на небольшой выборке испытуемых, может быть реализована как «коробочное решение» на других коллективах. Но взять ее за основу при разработке методических решений для конкретных коллективов.

Научная новизна – работы маловероятна. В исследовании приняли участие всего 13 человек – представители конкретного творческого коллектива. Это очень небольшая выборка для формирования научных выводов.

Стиль, структура, содержание

Статья имеет традиционную структуру – вводная, основная и заключительная части.

Вводная часть обосновывает выбор темы. Она достаточно проработана. Важно, что автор описывает понятийный аппарат, ссылаясь на научные подходы наших известных авторов и зарубежных ученых. Но не представлены исследования именно по профилактике конфликтов. Важно проанализировать профилактику конфликтов именно в творческих коллективах, на примере которого автор проводит исследование.

В основной части статьи автор работает над заявленной в начале статьи целью. Представлены результаты ответов респондентов на вопросы анкеты. Нецелесообразно это делать в отдельных графиках в формате круговых диаграмм. Нужно свести все данные анкетирования в одну сводную таблицу, где будет показана специфика ответов.

В конце статьи автор делает выводы о том, что программа эффективна на основе опроса сотрудников. А какие изменения произошли в поведении респондентов? Как изменились их стратегии поведения в конфликте. Важно показать данный аспект.

Стиль изложения материала соответствует требованиям научности, но при этом он вполне доступен для восприятия. Излишнее количество диаграмм нужно заменить на более информативные сравнительные таблицы.

Библиография

Насчитывает 21 наименование литературных источников, большинство из которых статьи в журналах и публикации в сборниках конференций. Также представлены источники на

английском языке. Среди представленных источников есть вполне свежие (2022, 2023 г.г.), что обеспечивает актуальность раскрытия темы.

Как рекомендация – добавить источники, где представлены фундаментальные работы по конфликтологии, на авторов которых представлены ссылки во вводной части статьи (Х.Корнелиус, Ш.Фейр, В.Дружинина и пр.).

Апелляция к оппонентам – статья соответствует требованиям, предъявляемым к статьям для публикации в журналах из перечня ВАК, и может быть рекомендована к публикации несмотря на незначительные замечания.

Рекомендации:

1) В теоретическом обзоре усилить внимание к вопросу именно профилактики конфликтов.

2) Корректно применять термины «конфликт» и «конфликтная ситуация» - это разные конструкты, но автор применяет их как синонимы.

3) Оптимизировать визуально-графическое представление результатов исследования.

Выводы, интерес читательской аудитории – после исправления недостатков статья вызовет интерес читательской аудитории, заинтересованной в изучении личностных особенностей. Она будет полезна широкому кругу лиц - психологам, преподавателям, психотерапевтам, а также студентам, обучающимся по психологическим направлениям.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Предметом исследования в представленной статье является профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе.

В качестве методологии предметной области исследования в данной статье были использованы дескриптивный метод, метод анализа, метод обобщения, а также метод опроса и метод анкетирования (авторские анкеты, в том числе «ведущие стратегии поведения в конфликтной ситуации по методике К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной)»). Актуальность статьи не вызывает сомнения, поскольку межличностные конфликты в самых разнообразных коллективах являются очень частым и распространенным явлением, которое может зависеть от самых разнообразных факторов, в том числе от особенностей и специфики самого коллектива. Для обеспечения эффективной работы коллектива важной задачей руководства организации выступают профилактика межличностных конфликтов и создание благоприятной атмосферы и психологического комфорта во взаимоотношениях работников.

Научная новизна исследования заключается в проведении исследования по авторской методике с целью дальнейшей разработки «программы психологического просвещения сотрудников организации в области профилактики межличностных конфликтов». В качестве респондентов выступил творческий коллектив хора города Красноярска в количестве 13 человек.

Статья написана языком научного стиля с грамотным использованием в тексте исследования изложения различных позиций ученых к изучаемой проблеме и демонстрацией полученных в ходе анкетирования результатов, характеризующих предмет исследования.

Структура выдержана с учетом основных требований, предъявляемых к написанию научных статей. Структура данного исследования включает вводную часть, степень научной разработанности проблемы исследования, методы исследования, описание исследования, программу профилактики, выводы и библиографию.

Содержание статьи отражает ее структуру. В содержании исследования особенно ценным является предложенная авторская «Программа профилактики межличностного конфликта в трудовом коллективе», которая проводилась на базе муниципального бюджетного учреждения культуры «Красноярский камерный хор», г. Красноярск» и подробное описание ее содержания.

Библиография содержит 21 источник, включающих в себя отечественные и зарубежные периодически и неперiodические издания, а также электронные ресурсы.

В статье приводится описание различных позиций и точек зрения известных ученых, характеризующих подходы и различные аспекты к пониманию межличностных конфликтов в трудовых коллективах, а также содержится апелляция к различным научным трудам и источникам, посвященных этой тематике, которая входит в круг научных интересов исследователей, занимающихся указанной проблематикой.

В представленном исследовании содержатся выводы, касающиеся предметной области исследования. В частности, отмечается, что «деятельность по предупреждению межличностных конфликтных ситуаций может вестись по трем основным направлениям: создание условий, препятствующих возникновению деструктивных межличностных отношений; оптимизация организационно-управленческих условий; устранение социально-психологических факторов и личностных причин межличностных конфликтов. Профилактика межличностных конфликтов в организации должна вестись одновременно по всем трем направлениям. Кроме того, данная работа должна вестись не только с сотрудниками организации, но и с руководящим составом. В этом отношении важное значение для профилактики межличностных конфликтов в организации является развитие навыков коммуникативной культуры, культуры межличностного общения, конфликтологической компетентности сотрудников и руководителя с помощью социально-психологических тренинговых программ и упражнений».

Материалы данного исследования рассчитаны на широкий круг читательской аудитории, они могут быть интересны и использованы учеными в научных целях, педагогическими работниками в образовательном процессе, руководством и администрацией различных организаций, специалистами по работе с персоналом, конфликтологами, психологами, экспертами и аналитиками.

В качестве недостатков данного исследования следует отметить, что, возможно, в тексте статьи стоит указать период проведения исследования и апробации программы профилактики межличностного конфликта. При оформлении рисунков необходимо обратить внимание на требование действующего ГОСТа. Может быть, количество рисунков (их 14 в представленной статье) стоило бы пересмотреть в сторону сокращения. Указанные недостатки не снижают высокую научную и практическую значимость самого исследования, а скорее относятся к оформлению текста статьи. Статью рекомендуется опубликовать.