

DOI 10.31483/r-113024

Квасов Владимир Борисович

РИСКИ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Аннотация: в главе рассматривается специфика управленческой деятельности руководителя, методы выявления неблагоприятных аспектов, влияющих на результативность таковой. Специфика стабилизации работы коллектива в результате реализации административных форм и методов как внутриорганизационных, так и внешнеорганизационных. Автором представлен ряд прогнозируемых результатов при реализации применения комплекса административных ресурсов.

Ключевые слова: управленческая деятельность, административная деятельность, руководитель, коллектив, факторы, влияющие на управление.

Abstract: the chapter examines the specifics of the managerial activity of the head, methods of identifying adverse aspects affecting the effectiveness of such. The specifics of the stabilization of the work of the team as a result of the implementation of administrative forms and methods, both internal and external. The author presents a number of predicted results in the implementation of the application of a set of administrative resources.

Keywords: managerial activity, administrative activity, head, team, factors influencing management.

1.1. *Выявление отдельных неблагоприятных аспектов управленческой деятельности.*

«Любая подлинная деятельность по природе своей конфликтна» [1, с. 33]. Примером могут служить инициатива, творчество. И инициатива, и творчество – это нарушение устоявшихся правил, противоречие общепринятому.

Конфликты отличаются друг от друга.

1. Противоречие является «жалом» конфликта. Сигналом конфликта является представление о взаимной несовместимости интересов при достижении индивидуальных целей в процессе взаимодействия.

Противоречия становятся конфликтом только в том случае, если начинается взаимодействие, борьба, которая может завершиться разрешением или снятием этого противоречия.

2. Наличие субъектов конфликта, которые осознают значимость разрешения противоречий и невозможности длительного компромисса. Конфликтов из-за пустяков не бывает.

3. Острота эмоциональных переживаний. Она оказывает влияние на восприятие и осознание ситуации как конфликтной. В конфликте всегда есть блок препятствий, фрустраций.

4. Жесткость противодействия и противостояний. Степень эмоциональной вовлеченности вызвана уже имеющимся отрицательным опытом взаимодействия.

5. Сила стремления к достижению односторонней выгоды.

6. Интенсивность конфликтного взаимодействия. Активность конфликтующих сторон.

7. Неспособность войти в положение другого человека.

8. Дискомфорт эмоциональных состояний. Проявление негативных эмоций.

9. Кризис межличностных отношений, разобщение людей [2, с. 48].

Эти показатели позволяют определить «силовые линии» в конфликтном взаимодействии. Эти силовые линии всегда сопровождаются действиями, направленными на достижение определенной цели. Чем больше отмеченных признаков проявляется в действиях оппонентов, тем выше накал конфликта.

Руководитель трудового коллектива наряду с уяснением задач, функций, обстановки обязан знать людей, призванных их выполнять, создать объективный образ каждого, на основе которого можно сделать вывод о способностях сотрудника проявить себя в различных жизненных ситуациях. При этом руководитель должен иметь в виду, что личности, в зависимости от склада своего характера, можно разделить на следующие категории [11]:

а) конфликтный человек, т. е. не могущий жить без конфликтов – это хобби, этим он живет. Таких людей принято называть конфликтогенами;

б) человек, конфликтующий в определенной ситуации, создающий конфликт и сам не участвующий в нем. Это человек скрытный, иначе ситуативно-конфликтный;

в) человек, недостаточно подготовленный или не имеющий опыта работы – это, как правило, молодой специалист, выпускник учебного заведения с хорошей теоретической подготовкой, но не владеющий практической деятельностью;

г) человек, у которого единственный способ достижения цели определяется принципом «любые средства хороши». Такие люди не останавливаются ни перед чем ради конечного результата.

Руководителю следует обращать внимание на связи отдельных членов коллектива: кто с кем дружит, на чем основана эта дружба, кто и по каким вопросам вступает в противоречия, чем это вызвано. Если в коллективе неблагополучно, то в этом случае возникают группировки. При такой ситуации следует обратить внимание на психологическую совместимость его отдельных членов. Применительно к специфике профессиональной деятельности того или иного трудового коллектива это приобретает особое значение. Руководитель должен установить, имеется ли в коллективе неформальный лидер; в чем заключается его влияние на коллектив (положительное оно или отрицательное); каковы приемы и методы, используемые лидером при воздействии на коллектив; кто из членов коллектива наиболее поддерживает лидера; кто и почему стоит в оппозиции.

В процессе развития конфликтной ситуации руководителю приходится изучать все ее составляющие [3, с. 11]:

- участников конфликта;
- противоречия, ведущие к нему;
- причины возникновения конфликта;
- действия участников в процессе противоборства;
- динамику развития конфликта и т. п.

Для предупреждения конфликтной ситуации руководителю важно выбрать соответствующий метод ее исследования. Наиболее важными методами,

подтвердившими свою практическую значимость в управленческой деятельности руководителя, являются беседа, наблюдение, опрос, тестирование и другие [4, с. 45].

Метод беседы заключается в установлении необходимых данных в разговоре с человеком или группой людей, интересующих руководителя. Положительная сторона беседы состоит в том, что устанавливается личный контакт руководителя с людьми, являющимися объектами изучения. В результате беседы предоставляется возможность получить достоверные сведения, уточнить необходимую информацию в ходе постановки дополнительных вопросов.

Виды бесед: индивидуальные или массовые. Индивидуальная беседа проводится с одним сотрудником. Массовая беседа организуется с группой сотрудников, со всем отделом или рядом лиц.

При подготовке к беседе руководитель обязан заранее установить примерный список вопросов с учетом контингента сотрудников, участвующих в беседе. Итоги беседы анализируются сразу по ходу проведения беседы (в случае необходимости) или после беседы, используя для этого воспроизведение ее содержания на бумажном или звуковом носителе.

При анализе учитываются полученные данные с учетом субъективной оценки и суждений сотрудника или сотрудников. Оцениваться должны смыслы, которые вкладывали сотрудники в свои ответы.

Результативность беседы определяется оптимальным временем и местом проведения, непринужденностью обстановки, искренней заинтересованностью руководителя. Беседы проводятся до проведения наблюдений, так как позволяют определить цели и задачи наблюдения.

Следующим методом исследования является метод наблюдения.

Наблюдение – это специально организованная, целенаправленная фиксация различных сторон внешнего поведения, действий и общения человека [5, с. 48].

Этот метод позволяет отметить объективно происходящие события и явления в процессе исследования. Наблюдение, проведенное корректно,

отмечает все действительные факты, события, а не мнения, оценки или впечатления о них. Метод наблюдения позволяет не вмешиваться в процесс взаимодействия сотрудников, при изучении их поведения и общения внутри организации. К недостаткам этого метода следует отнести:

- 1) трудоемкость и продолжительность;
- 2) трудность предсказания событий;
- 3) невозможность наблюдения явлений и событий, имеющих чрезмерную продолжительность;
- 4) недоступность некоторых ситуаций для постороннего наблюдателя;
- 5) необходимость тщательной подготовки наблюдателей;
- 6) фиксация лишь внешних проявлений – поведения, действия и общения, а не субъективных переживаний, мыслей и отношений [6, с. 49].

Следующий метод – опрос.

Опрос, как правило, используется для оценки внутренней субъективной картины межличностного конфликта, а также информации о конфликте, полученной со слов опрашиваемых.

Сущность опроса состоит в том, что сотруднику, участвующему в опросе, предлагается ответить на ряд вопросов или суждений, с которыми он может соглашаться или не соглашаться, или выбрать то суждение, которое на его взгляд является правильным.

Правильная организация опроса позволяет определить установки и состояние (самооценку) человека, его отношение к другим членам коллектива, его восприятие отношений и состояний других людей (как оценивают и переживают другие люди в данной ситуации).

Достоверность данных, полученных в результате опроса, определяются искренностью ответов участника опроса, его знаниями о создавшейся ситуации, его опытом (приходилось ли ему это испытывать), желанием участвовать в опросе, доверием к проводящему опрос.

Еще одним методом исследования является тестирование. Тестирование проводится по стандартизированным психологическим методикам,

позволяющим получить качественную или количественную характеристику изучаемого явления. Тесты могут быть индивидуальными и групповыми, вербальными и действенными, с выбором ответов из предложенных или в свободной форме.

Тесты позволяют судить о психологических качествах и поведении испытуемых.

Еще одним методом изучения конфликтной ситуации в коллективе является анализ результатов практической деятельности. Этот метод позволяет изучить отношение сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей, оценить его аккуратность и добросовестность, дисциплинированность, исполнительность, личностно-деятельные качества, навыки и умения, профессиональные компетенции [7, с. 50].

Этот метод позволяет руководителю оценить не только результаты профессиональной деятельности, но и степень обученности, профессиональную подготовку, нравственные качества. Этот метод позволяет сделать соответствующие выводы по кадровым расстановкам, профессиональной подготовке и переподготовке.

Для изучения конфликтных ситуаций в коллективе применяются различные варианты социометрической методики: социометрические опросы, референтометрия и шкала приемлемости. Социометрические опросы позволяют оценить межличностные предпочтения и негативные отношения к определенным сотрудникам коллектива. Референтометрия позволяет выявить круг людей, чьим мнением в коллективе дорожат и на них ориентируются.

Шкала приемлемости позволяет оценить межличностные дистанции и приемлемость сотрудников в деловых и межличностных отношениях. Этот метод хорошо зарекомендовал себя во всех видах социальной деятельности.

Изучение коллектива различными методами поможет руководителю понять и оценить отношения в коллективе и внести соответствующие изменения, для устранения назревающих конфликтов.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Руководитель коллектива должен обладать всей информацией о характере взаимоотношений сотрудников в коллективе, личностных особенностях сотрудников, о возникающих конфликтных межличностных ситуациях. Это позволит руководителю эффективно управлять коллективом и предотвращать их появление или эффективно выходить из них

1.2. Упреждение и локализация в стабилизации управленческой деятельности руководителя.

Конфликтность человека вызывается: материальной обеспеченностью семьи, возможностью самореализации в служебной деятельности, условиями работы; взаимоотношениями с сослуживцами или подчиненными, начальниками; здоровьем, отношениями в семье, наличием времени для ценного отдыха и т. д. Сотрудник у которого не устроена личная жизнь, если он не состоялся и приобрел уважения в обществе, более конфликтен, чем сотрудник, у которого нет этих проблем;

б) справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ (поощрения, награды) в коллективе: материально-бытового обеспечения, распределения служебных нагрузок; внеслужебных заданий; времени отдыха; поощрений и наград, перспектив продвижения по служебной деятельности и т. д.;

в) разработка правовых и других нормативных процедур разрешения проблемных ситуаций.

Эти нормативные механизмы позволяют членам коллектива отстаивать интересы, не вступая в конфликт с оппонентом. Эти процедуры регулируют отношения начальников и подчиненных; распределение материально-технических средств; назначение на должность; изменения условий работы; переводы на новое место работы; увольнения и т. п. Например, если в организации освобождается должность начальника, то на нее может быть несколько претендентов. В этой ситуации велика вероятность возникновения конфликта. Ее можно свести к минимуму, если в коллективе существует

справедливая всем известная нормативная процедура конкурсного назначения на должность [8, с. 79].

Ряд исследователей выделяет еще одно условие – это наличие успокаивающей и комфортной рабочей обстановки: удобная планировка рабочих мест, хорошая освещенность, спокойные тона помещений, уютный интерьер, комната психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т. д. [15].

К субъективным факторам предупреждения конфликтов в организации относятся умение руководителя, каждого члена коллектива решать вопросы и отстаивать свои интересы, избегая негативных эмоций и не допуская наступательного разрушительного противодействия. Оно достигается управлением своим психологическим состоянием, оценкой ситуации, пониманием интересов и ожиданий партнера. К субъективным факторам относятся следующие [9, с.77]:

Поддержание баланса ролей. Это может быть роль старшего, равного или младшего по своему психологическому статусу. Общаясь с сослуживцами, нужно избегать значительного психологического доминирования, предпочитая взаимодействие на равных.

Соблюдение баланса взаимных услуг. В процессе производственной деятельности сотрудники оказывают друг другу различные услуги: помощь в срочном задании, подмена напарника и т. п. Если за оказанную услугу человек не получает в ответ подобную, это приводит к напряженности отношений и конфликту. Возможной предпосылкой конфликта может быть субъективно оцениваемое нарушение баланса.

Установление баланса взаимозависимости в решениях и действиях. Каждому человеку присуще стремление к свободе и независимости. Если подчиненный оценивает свою независимость от начальника больше допустимого, это приводит к конфликту. Нужно чувствовать, какая зависимость партнера от Вас не является для него дискомфортной и сохранять ее.

Поддержание сотрудничества между противодействующими сторонами. При обострении отношений между сотрудниками нужно укреплять имеющиеся между ними связи с помощью следующих приемов и методов:

- согласия, предполагающего вовлечение оппонентов в общее дело;
- эмпатии (сопереживания), рассчитанной на понимание трудностей соперника желания прийти ему на помощь;
- сохранение репутации партнера, основанного на уважительном отношении противоборствующих сторон друг к другу, несмотря на расхождение их интересов;
- взаимного дополнения, основанного на использовании одной из сторон таких черт оппонента, которых нет у самого;
- исключения дискриминации, не позволяющего подчеркивания различий между соперниками;
- разделения заслуг, основанного на подчеркнутой оценке равного вклада в решение той или иной задачи, этим достигается взаимное уважение, снимается зависть, чувство обиды и т. п.;
- психологического настраивания, содержащего многоплановые варианты взаимного информирования о предстоящих переменах и возникающих проблемах, совместное обсуждение спорных вопросов и т. п.;
- психологического «поглаживания», опирающегося на поддержание у соперников хорошего настроения, положительных эмоций, снижающего и вызывающего чувство симпатии к партнеру.

Минимизация конфликтных отношений. При возникновении в общении предконфликтной ситуации (по мимике, жестам, содержанию и темпу речи), следует вернуться к нормальному взаимодействию.

Терпимость к инакомыслию. Даже если партнер неправ, не всегда следует прямо говорить ему об этом. Нельзя это делать при свидетелях, создавая ситуацию признания им своей неправоты публично.

Учет психологических факторов во взаимоотношениях различных категорий сотрудников. Руководитель сам должен уметь оценивать и управлять

своим текущим психическим состоянием, избегать предконфликтных ситуаций, даже если он переутомлен или перевозбужден. Кроме этого, необходимо проводить обучение персонала по управлению своими психическими состояниями, по овладению приемам тревожности и агрессивности, формировать у них психологическую устойчивость к воздействию стрессовых факторов предконфликтных ситуаций.

8. Объективность в оценке сотрудников. Этот фактор предполагает выявление фактов профессиональной деформации и своевременной реакции на них. Предупреждение ситуации, когда в одном отделе работают несколько человек с отрицательными чертами характера. Проведение своевременной диагностики особенностей «конфликтных личностей» и принятие соответствующих мер. При поручении сотрудникам работы нужно учитывать их способности к различным видам деятельности. При постановке задач перед сотрудником необходимо назначать реальные сроки их исполнения.

9. Последовательность и выдержка в работе с людьми. Если руководителю не нравится в сотруднике какая-то черта его характера, то нужно мягко объяснить, что с этим недостатком вполне можно жить, но без него данный человек стал бы более уважаемым. Это побудит человека исправить недостаток, а не озлобиться на руководителя.

10. Использование юмора для снятия напряженности в конфликтной ситуации. Юмор помогает снять напряженность в отношениях противоборствующих сторон, создает предпосылки для переговоров. Функция юмора в данной ситуации в идентификации – отождествлении себя с другими людьми (отдельным человеком), с группой, предполагаемыми оппонентами. Эмоциональная солидарность, проявляемая в конфликтной ситуации, способствует порой усвоению социальной модели поведения потенциальных противников, снижению напряженности во взаимоотношениях.

С.М. Емельянов предлагает педагогические и административные меры предупреждения конфликтов. К педагогическим мерам относятся: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений. К

административным мерам предупреждения конфликтов: перевод потенциальных конфликтанов в разные подразделения, смены, изменение условий труда и т. д. [10, с. 98].

Управленческая деятельность руководителя по предупреждению конфликтов реализуется в следующих направлениях деятельности:

– направление деятельности руководителя по предупреждению конфликтных ситуаций в коллективе;

а) поддержание здорового социально психологического климата в коллективе;

б) формирование у сотрудников навыков неконфликтного взаимодействия;

в) психолого-педагогическая подготовка руководителей.

Рассмотрим возможные мероприятия, осуществляемые руководителем, по каждому направлению деятельности по предупреждению конфликтных ситуаций.

Поддержание здорового социально-психологического климата в коллективе.

В этом направлении деятельность руководителя должна быть направлена на создание и поддержание в коллективе зрелого общественного мнения, принципиальных оценочных суждений о событиях в коллективе, о людях, чьим поступкам подражают многие члены коллектива. При формировании общественного мнения о нормах взаимоотношений, нетерпимости конфликтов применяют следующие формы работы: собрания, диспуты, беседы. Решения, принимаемые на этих мероприятиях, становятся спланивающим фактором для всего коллектива, так эти решения выражают волю большинства или всего коллектива.

Поддержанию здорового социально-психологического климата способствуют устранение возможных слухов, домыслов, сплетен, отрицательных традиций. Это достигается своевременным информированием коллектива по вопросам, интересующим коллектив, предоставления возможности высказаться недовольным или несогласным, определением

обоснованности или необоснованности недовольств и устранением их причин или разъяснением их беспочвенности. Борьба с отрицательными традициями должна проводиться вместе с разъяснительной работой в коллективе.

Для этого должны быть необходимо [8, с. 79].

1. Создание благоприятных условий для жизнедеятельности сотрудников в организации.

2. Справедливое и гласное распределение материальных и духовных благ в коллективе: должностей, льгот, премий, заработной платы, путевок и т. д.

3. Разработка правовых и иных нормативных процедур предупреждения и разрешения предконфликтных ситуаций.

Предупреждает конфликты среди сотрудников активная воспитательная работа, направленная на формирование значимости социально полезной деятельности, нравственно-правовых и эстетических взглядов, установок, убеждений о недопустимости конфликтов в коллективе. Формирование установок на недопустимость конфликтов должна сопровождаться формированием неотвратимости административной и правовой ответственности инициаторам конфликтов в коллективе.

Воспитательная работа должна быть направлена на все уровни коллектива от руководителей до рядового состава. Формами и методами воспитательной работы являются учебные занятия и воспитательные мероприятия, личный пример руководителей и социально-нравственная позиция каждого сотрудника.

Воспитательная работа будет эффективной при условии четкой организации производственного процесса. А.Д. Лазукин отмечает, что отклонения от плана, нарушение ритма деятельности, неорганизованность коллектива создают условия для неразберихи, раздражительности, недовольство членов коллектива. Недисциплинированные сотрудники только усиливают возникающее недовольство, что может привести к конфликтам. Поэтому, как указано выше, условиями предупреждения конфликтов являются строгая регламентация производственного процесса: своевременное планирование, материально-техническое обеспечение и оперативная корректировка [11, с. 59].

Формирование у сотрудников навыков неконфликтного взаимодействия.

«Навык неконфликтное взаимодействие – это осознанные, автоматизированные выполняемые действия на основе точной оценки предконфликтной (конфликтной) ситуации межличностного общения и разрешения ее противоречий неконфликтными способами. Это сложный умственный, многокомпонентный навык» [11, с. 60].

Навык включает в себя.

1. Навык неконфликтного разрешения личных противоречий с оппонентом.
2. Навык неконфликтного разрешения противоречий между другими оппонентами.

Перечисленные частные навыки включают в себя простые навыки:

- анализа предконфликтной (конфликтной) ситуации и определение неконфликтных способов разрешения ее противоречий;
- неконфликтного построения предложения (монолога);
- неконфликтного построения диалога (дискуссии);
- неконфликтного невербального общения [12, с. 61].

Процесс обучения сотрудников этим навыкам можно расчленить на следующие этапы:

- собственно анализ ситуации;
- составление прогноза развития конфликта;
- составление плана действий на основе избранных способов неконфликтного разрешения противоречий.

Обучение этим навыкам должно осуществляться на специальных занятиях сотрудниками, специально подготовленными для этой деятельности или исследователями-профессионалами. Формами и методами обучения этим навыкам являются методы парного альтернативного выполнения учебных задач, анализ конфликтных ситуаций, деловые игры. Условием успешного овладения этим навыком является самоконтроль и анализ хода их формирования со своевременной корректировкой и уточнением.

Психолого-педагогическая подготовка руководителей

Психолого-педагогическая подготовка руководителей по предупреждению, анализу и разрешению конфликтных ситуаций между сотрудниками направлена на овладение научными рекомендациями. Формами и методами этого направления являются спецкурсы по конфликтологии, отработка алгоритмов деятельности в конфликтных ситуациях в ходе организационно-деятельностных и деловых игр, решение практических задач, анализ практических конфликтных ситуаций в процессе самостоятельной работы и т. д. [13, с. 62].

В процессе этой подготовки руководитель должен овладеть умениями устранять истинные причины конфликтов, создавать эмоциональное равновесие в конфликте, учитывать индивидуальные качества его участников, соблюдать педагогический такт при разрешении конфликтной ситуации, выбирать способ воздействия на конфликтующие стороны. Руководитель должен уметь прогнозировать вероятность возникновения конфликтной ситуации на основе знания и учета внутренних закономерностей их возникновения и развития. Эффективному предупреждению конфликтов способствует умение руководителя сделать анализ причин конфликта, структуры отношений, формы проявления, характеристики каждого участника конфликта, влияние конфликта на жизнь коллектива, умение мобилизовать общественное мнение на справедливую оценку действий конфликтующих сторон, побуждение участников конфликта к самоанализу негативного поведения конфликтного поведения.

Таким образом, предупреждение конфликтов в коллективе достигается за счет объективных условий деятельности, которые снижают риск возникновения межличностных противоречий и способствуют их конструктивному разрешению. Основные субъективные условия предупреждения конфликтов представлены владением руководителем знаниями, умениями точной оценки ситуации межличностного взаимодействия, умением разрешать предконфликтные ситуации бесконфликтными способами, формированием у

сотрудников психологической устойчивости к воздействию стрессовых факторов предконфликтных ситуаций.

Таким образом, чтобы предупредить возникновение деструктивных конфликтов, необходимо знать характер взаимоотношений в коллективе и людей, имеющих трудности в общении с сослуживцами и многое другое. Чем более глубокой, достоверной, разносторонней и оперативной информацией владеет руководитель, тем эффективнее будет его работа по профилактике конфликтов.

Вывод: Навигация руководителя по результатам исследования.

1. Под конфликтами в сфере управления мы будем понимать конфликты, которые возникают в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

2. Объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления связаны с основной задачей управленческой деятельности, которая сводится к обеспечению целенаправленной, скоординированной работы как отдельных участников совместного труда, так и трудовых коллективов в целом.

3. Для организаций характерны межличностные, межгрупповые, структурные, инновационные, позиционные, конфликты справедливости, ресурсные, динамические. Межличностные и межгрупповые конфликты развиваются по тем же закономерностям, что и вне организации.

4. Выделяют несколько форм проявления конфликтов в сфере управления, которые предопределяются объективным процессом дезорганизации в управленческой деятельности: дезорганизация, несогласие, напряженность, конфронтация.

5. В конфликтной ситуации всегда имеется противоречие, возникающее между людьми по значимым для них сторонам взаимодействия и нарушающее их нормальные взаимоотношения.

6. Руководитель коллектива должен обладать всей информацией о характере взаимоотношений сотрудников в коллективе, личностных особенностях сотрудников, о возникающих конфликтных межличностных

ситуациях. Это позволит руководителю эффективно управлять коллективом и предотвращать их появление или эффективно выходить из них.

7. Для предупреждения конфликтной ситуации руководителю важно выбрать соответствующий метод ее исследования. Наиболее важными методами, подтвердившими свою практическую значимость в управленческой деятельности руководителя, являются: беседа, наблюдение, опрос, тестирование и другие.

8. Предупреждение и конструктивное разрешение конфликтов являются частью сложного процесса, называемого управлением конфликтом. Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

9. Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании.

10. Конфликты можно предупреждать, если осуществлять эффективное управление социальной системой.

11. Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Профилактика конфликта требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

12. К педагогическим мерам предупреждения конфликта относятся: беседа, разъяснение, формирование культуры межличностных отношений. К административным мерам предупреждения конфликтов: перевод потенциальных конфликтанов в разные подразделения, смены, изменение условий труда и т. д.

13. Управленческая деятельность руководителя по предупреждению конфликтов реализуется в следующих направлениях деятельности: поддержание здорового социально-психологического климата в коллективе, формирование у

сотрудников навыков неконфликтного взаимодействия, психолого-педагогическая подготовка руководителей.

Список литературы

1. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций / М.М. Кашапов; под науч. ред. А.В. Карпова. – Ярославль: Ремдер, 2010. – С. 33.
1. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций / М.М. Кашапов; под науч. ред. А.В. Карпова. – Ярославль: Ремдер, 2010. – С. 48.
2. Коваленко В.И. Конфликтология / В.И. Коваленко. – Белгород: ООНИ и РИД Белгородского юридического института МВД России, 2009. – С. 11. – EDN BSDCJC
3. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 45.
4. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 48.
5. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 49.
6. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 50.
7. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 79.
8. Леонов Н.И. Конфликты и конфликтное поведение / Н.И. Леонов // Методы изучения. – СПб.: Питер, 2005. – С. 77. EDN QXMKDZ
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2009. – С. 98. – EDN UGDHUX
10. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 59.
11. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 60.
12. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 61.

13. Лазукин А.Д. Конфликтология / А.Д. Лазукин. – М.: Изд-во Академии права и управления, 2008. – С. 62.

14. Каримова Н.А. Социальные представления руководителей о разрешении конфликтов в организации: автореф. ... канд. псих. наук / Н.А. Каримова. – Ижевск, 2008. – EDN NJFTPX

15. Кукушкина А.А. Разрешение ролевого конфликта в деятельности руководителя: автореф. ... канд. псих. наук / А.А. Кукушкина. – Ярославль, 2007. – EDN NIQWPF

Квасов Владимир Борисович – канд. юрид. наук, старший преподаватель кафедры административной деятельности органов внутренних дел, ФГКОУ ДПО «Тюменский институт повышения квалификации сотрудников МВД России», Тюмень, Россия.
