

*Устюгов Александр Валерьевич*

начальник отдела

ФГКОУ ДПО «Тюменский институт повышения  
квалификации сотрудников МВД России»

г. Тюмень, Тюменская область

## **ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ**

*Аннотация:* целью исследования является определение условий предупреждения и конструктивного разрешения профессиональных конфликтов в управленческой деятельности руководителя. Для разрешения данной проблемы используются следующие методы исследования: теоретический анализ литературы по теме исследования; изучение поведения личности в конфликте: наблюдение, беседа, анкетирование; эксперимент. Результатами исследования является обоснованный перечень информации о характере взаимоотношений сотрудников в коллективе, личностных особенностях сотрудников, о возникающих конфликтных межличностных ситуациях, который позволит руководителю эффективно управлять коллективом и предотвращать появление конфликтов, а также эффективно выходить из них.

*Ключевые слова:* профессиональный конфликт, методика предупреждения конфликтов, профилактика профессионального конфликта.

Складывающаяся оперативно-служебная обстановка вынуждает сотрудников изыскивать нестандартные способы, методы и средства противодействия правонарушениям. Для реализации нестандартного подхода используются инициатива сотрудников и творческое трактование тактических приемов. Однако иногда проявляемые инициатива и творчество – это нарушение устоявшихся правил, противоречие общепринятым нормам и противодействие окружающим коллегам. Такое противоречие порождает конфликты различной степени тяжести.

*Объект исследования:* профессиональные конфликты в управленческой деятельности сотрудников органов внутренних дел.

*Предмет исследования:* педагогические аспекты управленческой деятельности руководителя по предупреждению и разрешению профессиональных конфликтов.

*Цель исследования:* на основе теоретического анализа определить педагогические пути и условия предупреждения и конструктивного разрешения профессиональных конфликтов в управленческой деятельности руководителя.

*Задачи исследования.*

1. Провести педагогическую диагностику конфликтных ситуаций в управленческой деятельности.

2. Предложить педагогические пути и условия повышения эффективности процесса обучения сотрудников профилактике и разрешению профессиональных конфликтов.

*Гипотеза исследования:* определение педагогических путей разрешения конфликта и обучение сотрудников профилактике и разрешению профессиональных конфликтов будет способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе и успешному выполнению оперативно-служебных задач.

*Теоретико-методологическая* основа исследования представлена научными трудами по проблеме управления организационными конфликтами исследователей С.М. Емельянова, М.М. Кашапова, А.Я. Анцупова, Н.А. Каримовой.

*Методы исследования:* теоретический анализ литературы по теме исследования; методы изучения поведения личности в конфликте: наблюдение, беседа, анкетирование; эксперимент (констатирующий).

*Теоретическая значимость* работы заключается в раскрытии теоретических основ предупреждения и разрешения профессиональных конфликтов в управленческой деятельности руководителя.

Конфликтная ситуация в управленческой деятельности сотрудниками органов внутренних дел это скопившиеся противоречия, связанные с деятельностью

субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства (противостояния) между ними [1, с. 65].

Конфликтная ситуация в управленческой деятельности сотрудниками ОВД характеризуется.

1. Возникающими противоречием между сотрудниками ОВД в ходе разработки служебной ситуации.
2. Противодействием участников оперативной ситуации друг другу, активным противоборством при планировании и осуществлении тактических действий.
3. Аффективным проявлением действий, высказываний, сопровождающее столкновение мнений конфликтующих (противоборствующих) сторон.

В конфликтной ситуации всегда имеется противоречие, которое временно создает условия, нарушающий нормальный рабочий ритм. При этом взаимоотношения между сотрудниками также временно нарушены [2, с. 44].

Исследование и анализ различных конфликтных ситуаций в управленческой деятельности у сотрудников органов внутренних дел выявило наличие следующих типов конфликтов с участием сотрудников ОВД.

Целевой конфликт возникает разных целях участников взаимодействия. Информационный конфликт возникает при разных точках зрения у сотрудников. Операциональный конфликт возникает при ошибках взаимодействия. Мотивационный конфликт возникает при несовместимости интересов сотрудников.

Реальностью конфликт становится тогда, когда он воспринят и осознан участниками, сотрудниками ОВД.

Предметом конфликта служит объект или событие, из-за которого возникает конфликт. Образом конфликтной ситуации сотрудников выступает отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

При необходимости изыскания решения складывающейся оперативно-служебной ситуации позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе. Одна сторона опирается на опыт, теоретическую подготовленность, вторая сторона апеллирует к

тому, что ситуация такая выстраивается впервые, значит и путь ее решения должен быть новаторским и уникальным.

У каждого субъекта социального взаимодействия складывается свое видение определенной ситуации: Данная обоснованная позиция складывается определений оппонентов о своих действиях; информации о намерениях противоборствующей стороны.

Каждый из участников конфликта может по-разному соотносить идеальный образ с действительной ситуацией:

- конфликтная ситуация не воспринимается участниками;
- конфликт неадекватно воспринимается;
- конфликтная ситуация отсутствует, но стороны трактуют ситуацию как конфликтную;
- конфликт воспринимается адекватно участниками. Это ситуация является настоящим конфликтом [3, с. 75; 4, с. 101].

Конфликты неповторимы, но анализ позволяет выделить следующие общие показатели:

- противоречие – это основной элемент конфликта. Противоречия становятся топливом для конфликта;
- конфликтов из-за пустяков не бывает;
- в конфликте всегда есть блок препятствий;
- невозможность компромисса ведет к значимости разрешения противоречия в ходе конфликта.

Накал конфликта зависит от активности действий оппонентов, направленными на достижение определенной цели.

Непосредственный руководитель обязан знать возможности сотрудников, способности сотрудников. При этом руководитель может разделить сотрудников на следующие категории:

- а) конфликтный человек;
- б) человек, создающий конфликт и сам не участвующий в нем.;
- в) молодой специалист;

г) человек, живущий по принципу «любые средства хороши».

Руководитель должен знать, имеется ли в коллективе неформальный лидер; в чем заключается его влияние на коллектив.

В процессе развития конфликтной ситуации руководителю приходится изучать все ее составляющие:

- участников конфликта;
- противоречия и причины возникновения конфликта;
- действия участников в процессе противоборства.

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.

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.

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 фиксация поведения сотрудника.

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) фиксация лишь внешних проявлений – поведения, действия и общения, а не субъективных переживаний, мыслей и отношений.

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.

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.

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 приемлимости. 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 следующий вывод: 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.

### *Список литературы*

1. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2009. – С. 65. – EDN UGDHUX
2. Кашапов М.М. Теория и практика решения конфликтных ситуаций / М.М. Кашапов; под научн. ред. А.В. Карпова. – М.; Ярославль: Ремдер, 2010. – С. 44.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.Я. Шипилов. – М.: Юнити-Дана, 2009. – С. 98. – EDN QOKBRV
4. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2010. – С. 120. – EDN SDPVYD