«Мотивация и конфликтоустойчивость».

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc473211816)

[ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ И КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ В ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ 7](#_Toc473211817)

[1.1 Проблема конфликтоустойчивости и ее особенности 7](#_Toc473211818)

[1.2 Представления о трудовой мотивации в психологии 13](#_Toc473211819)

[1.3 Специфика организации психологической помощи по повышению конфликтоустойчивости и трудовой мотивации 19](#_Toc473211820)

[Выводы по 1 главе](#_Toc473211821)

[ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ НА КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТЬ 29](#_Toc473211822)

[2.1. Методическая организация процесса исследования 29](#_Toc473211823)

[2.2. Результаты исследования трудовой мотивации работников 36](#_Toc473211824)

[2.3. Исследование влияния трудовой мотивации на конфликтоустойчивость работников 36](#_Toc473211825)

[2.4 Рекомендации по повышению конфликтоустойчивости и мотивации персонала 36](#_Toc473211826)

[Выводы по 2 главе](#_Toc473211827)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 37](#_Toc473211828)

Приложения

# ВВЕДЕНИЕ

Эффективностью деятельности компании выступает рациональная организация управления, а главным источником и двигателем любых изменений на предприятии является человеческий ресурс. В связи с этим, обеспечение эмоционального, психологического благополучия работников – стратегически важная задача в деятельности любой компании.

Немаловажной составляющей профессиональных и общекультурных компетенций работника любой организации выступает способность конструктивно разрешать возникающие противоречия, быть устойчивым к воздействию конфликтогенных факторов и адаптивным к меняющимся требованиям среды. Деятельность предприятия (организации) представляет постоянное взаимодействие сотрудников между собой, а так же с представителями внешней среды (партнерами, потребителями, поставщиками, конкурентами), и неотъемлемым элементом данных взаимоотношений выступают различные конфликты. Некоторые конфликты с одной стороны способствуют разрешению спорных ситуаций, поиску взаимопонимания, повышают сплоченность в коллективе, а с другой стороны, в большинстве случаев, выступают причиной снижения эффективности работы организации, потери контроля над собственной деятельностью конкретного сотрудника, и на работе организации в целом. Помимо этого, конфликты приводят к увольнению, а порой ставят под угрозу и само существование организации.

В связи с этим, актуальной задачей на сегодняшний денно выступает изучение факторов, влияющих на конфликтоустойчивость, как психологическую характеристику личности работников организации.

На сегодняшний день существует мнение, что конфликтоустойчивость формируется на протяжении жизни личности, зависит от таких причин как: тип нервной системы, уровень познавательного развития, уровень профессиональной подготовки, жизненный опыт, особенностей поведения и т.п. Однако, вместе с индивидуальными особенностями личности, большое влияние на конфликтоустойчивость оказывают и социальная обстановка и условия труда, в которой находится индивид. Одним из таких факторов может выступать трудовая мотивация.

Трудовая мотивация представляет собой комплекс факторов, направляющих и побуждающих трудовую деятельность человека, а ключевым элементом является соотношение между значимостью потребностей, связанных с трудовой деятельностью, и степенью их удовлетворенности.

Посредством выстраивания ценностных ориентиров, которые выступают основой любой мотивации, формируется и развивается организационная культура работников. Результативная мотивация оказывает положительное влияние на удовлетворённость трудом, сотрудник чувствует себя вовлеченным в работу, отождествляет себя с организацией, испытывает эмоциональную связь с компанией, коллективом. Положительная мотивация побуждает сотрудника активизировать свои действия в стремлении достижения общей поставленной цели организации, что способствует как благополучию и стабильности сотрудников, так и развитию личностных качеств, к которым можно отнести сотрудничество, коммуникативность, конфликтоустойчивость и т.п.

В психологии проблема конфликтоустойчивости личности затрагивали интересы различных авторов, к числу которых можно отнести: A.Я. Анцупова, Ф.М. Бородкина, Н.В. Гришину, Г.И. Козырева, А.С. Карилина , Р. И. Мокшанцева, К. Е. Халина и многих других. Изучением типов конфликтов занимались В.Г. Асеев, Н.И. Леонов, А.Н. Леонтьев, C.Л. Рубинштейн, К. Хорни и другие. Вопросы управления, трудовой мотивации затрагивали зарубежные и отечественные автороты: А.М. Бандурк, А.А. Бодалев, Т.О. Гордеева, П.Ф.Друкер, И.Г. Кокурина, Д.Макклелланд, П.Мартин, В.П. Пугачев, Х. Хекхаузен, В.Д. Шадриков, В.Г. Шипунов и другие.

В этих исследованиях и раскрыты отдельные стороны проблемы, однако они не раскрывают особенности влияния различных мотиваций на конфликтоустойчивость работников.

Таким образом, актуальность данного исследования заключается в том, что на современном этапе развития общества, конфликтоустойчивость выступает профессионально важным качеством специалистов разных сфер. Существует необходимость поиска факторов, оказывающих влияние на уровень конфликтоустойчивости работников различных организаций. Одним из таких факторов может выступать трудовая мотивация, оказывающая влияние на характер и направленность труда работника, его эмоциональное благополучие, стремление выполнить качественно поставленные перед ним задачи. Необходимость поиска взаимосвязи между трудовой мотивацией и конфликтоустойчивостью определила тему дипломной работы: «Мотивация и конфликтоустойчивость».

Объект исследования: мотивация и конфликтоустойчивость.

Предмет: особенности взаимосвязи трудовой мотивации и конфликтоустойчивости сотрудников.

Цель: выделить особенности взаимосвязи между трудовой мотивацией и конфликтоустойчивости.

Задачи исследования:

1. Дать определение понятию и характеристике конфликтоустойчивости в психологии.

2. Охарактеризовать особенности трудовой мотивации.

3. Раскрыть специфику организации психологической помощи по повышению конфликтоустойчивости.

4. Выявить и описать особенности трудовой мотивации работников

5. Провести исследование влияния трудовой мотивации на конфликтоустойчивость работников.

6. Предложить рекомендации по повышению конфликтоустойчивости и трудовой мотивации персонала.

Гипотеза исследования: положительная мотивация способствует благополучию и стабильности сотрудников, оказывает влияние на конфликтоустойчивость сотрудников.

Теоретико-методологической основой исследования являются работы таких авторов, как A.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, Г.И. Козырев, А.Н. Леонтьев, C.Л. Рубинштейн посвященные вопросам изучения конфликта и конфликтоустойчивости.

Исследования А.М. Бандурк, Г. Буракановой, П.Ф.Друкер, Д.Макклелланда, П.Мартина, Ю.А.Шибалкина, И.Г. Кокурина, П.Мартина, В.Г. Шипунова посвященные вопросам управления и трудовой мотивации.

Методы исследования:

- теоретические методы (анализ, сравнение, систематизация психологических сведений по теме исследования);

- эмпирические методы (для изучения особенностей конфликтоустойчивости использовались методики: методика «экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам» (Н.П.Фетискин), методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса. Для диагностики особенностей трудовой мотивации использовались: методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин), методика К.Замфир «Мотивация деятельности»;

- методы математической статистики (корреляционный анализ (критерий Спирмена).

База исследования: исследование проводилось на базе обувной фабрики по изготовлению танцевальной и театральной обуви ООО «Экксе». В исследовании приняли участие два коллектива фабрики, непосредственные работники, делающие обувь и работники офиса, принимающие заказы на изготовление обуви. Каждый коллектив насчитывает 20 человек, всего в исследовании задействованы 40 испытуемых.

# ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ МОТИВАЦИИ И КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТИ В ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

## 1.1 Проблема конфликтоустойчивости и ее особенности

Взаимоотношения людей в обществе, увеличение количества объектов взаимодействия, наличие множества разнообразных моделей межличностных отношений наряду с позитивными изменениями в деятельности субъектов взаимодействия приводят и к деструктивным ситуациям, связанным с наличием различных точек зрения, различному отношению к происходящему, что зачастую выражается в возникновении различных конфликтов между взаимодействующими сторонами.

С точки зрения Б. И. Хасана [], конфликт представляет собой особую форму межличностного взаимодействия, в процессе которого происходит столкновение различных точек зрения, индивидуальных целей и интересов, возникновение противоречий между субъектами взаимодействия, которые сопровождаются эмоциональными формами переживания.

С позиции А.Я Анцупова [], конфликт представляет собой любой острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

По словам Н. В. Гришиной [], конфликт это особый вид общественных взаимоотношений субъектов, личностей, социальных групп, общностей. С психологической точки зрения конфликт выступает противоборством двух или более противостоящих сторон, столкновением разнонаправленных сил. При этом предполагается пересечение интересов, отсутствие возможности одновременного удовлетворения потребностей сторон, осознание ущемления своих интересов и отношение к противостоящей стороне как противнику и «виновнику» проблемы.

Обобщая сказанное можно отметить, представляет собой крайнюю форму противоречия, обусловленного определенными объективными и субъективными причинами, в результате чего возникает противодействие сторон.

Основными причинами возникновения социальных конфликтов А.В. Дмитриев [] считает:

1) конфликты, имеющие объективный характер и обусловленные процессом профессиональной деятельности;

2) конфликты, порожденные субъективными причинами, связанные с психологическими особенностями взаимоотношения между людьми и проявлениями индивидуальных черт личности.

Конфликты зачастую оказывают отрицательное воздействие как на эмоционально-психическом состоянии его участников, так и на взаимоотношениях каждой из конфликтующих сторон.

Избежание негативного влияния конфликтов, а так же их предотвращение зависит, по словам Ф.М. Бородкина [], от способности человека соблюдать нормы социально-психологического взаимодействия, профессиональной этики, возможности сохранять устойчивость в условиях возникновения конфликтных ситуаций. Особое место занимает аспект, связанный с проявлением личностной устойчивости к действию факторов, способных вызвать конфликтную ситуацию, а в случае ее появления – к продуктивным эмоциональным реакциям и поведенческой стабильности. Т.е. иными словами способность избегать конфликт - конфликтоустойчивость.

Рассмотрим некоторые подходы к определению данного понятия.

Согласно А. Я. Анцупова [], устойчивость является системой личностных и профессиональных качеств человека, способных обеспечить его социальную и профессиональную успешность.

В психологическом словаре Б. Г. Мещерякова [] устойчивость рассматривается с нескольких позиций:

- помехоустойчивость - характеристика эргономического процесса;

-нравственная устойчивость -учет социальных норм и правил;

- трансситуативная устойчивость - поведенческое реагирование в различных ситуациях;

-эмоциональная устойчивость - способность противостоять эмоциогенным ситуациям.

В этой связи, конфликтоустойчивость может представлять собой все перечисленные виды устойчивости.

С точки зрения Б. И. Хасан [], конфликтоустойчивость – является частным случаем психологической устойчивости, и представляет собой оптимальное функционирование психики человека в конфликтной ситуации, т.е. способность человека сконцентрировать свои усилия на конструктивных действиях, чтобы прийти к оптимальному разрешению конфликта. На конфликтоустойчивость оказывают влияние тип нервной системы человека, жизненный и профессиональный опыт, навыки поведения и деятельности, уровень развития познавательной сферы.

С позиции Н.В. Гришиной [], конфликтоустойчивость выступает одним из главных личностных качеств, которое заключается в способности человека сдерживать возникающие противоречия в проблемных ситуациях и урегулировать отношения на конструктивной основе

А. Я. Анцупов [] определяет конфликтоустойчивость как психологическую устойчивость человека, связанною с умением организовать наиболее приемлемую поведенческую траекторию в различных конфликтных ситуациях.

По словам Ф.М. Бородкина [], конфликтоустойчивость, выступая одним из проявлений психологической устойчивости, является способностью человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми. Структура конфликтоустойчивости включает в себя несколько компонентов: эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный.

Под эмоциональныйм компонентом конфликтоустойчивости Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк [] понимают умение личности управлять своим эмоциональным состоянием в конфликтных ситуациях, способность личности выражая собственные эмоции, не прибегать к оскорблениям оппонента, не переходить в депрессивные состояния в случае затяжного конфликта или проигрыша в нем. Данный компонент отражает эмоциональное состояние личности в ситуации взаимодействия, уровень и характер возбудимости психики и ее влияние на успешность общения в конфликте.

Волевой компонент конфликтоустойчивости представляет собой способность человека регулировать эмоциональное возбуждение в конфликтной ситуации, осуществлять контроль и управление своим поведением и психическим состоянием. Он обеспечивает толерантность, терпимость к чужому мнению, несогласию с другим, самообладание и самоконтроль.

К познавательному компоненту конфликтоустойчивости относят особенности развития и устойчивость познавательных процессов, способность не воспринимать провокационные действия оппонента. Данный компонент проявляется в способности личности предопределить начало конфликтной ситуации, анализировать причины возникновения конфликта, уметь минимизаролвать восприятия конфликтной ситуации и личности оппонента, а также своего поведения, умение объективно оценить ситуацию и спрогнозировать последствия; умение выделить основную проблему конфликта, выдвигать и обосновывать альтернативные решения проблемы, умение аргументировать свой выбор в споре.

Под мотивационным компонентом понимают состояние внутренних побудительных сил, способствующих оптимальному поведению в трудной ситуации взаимодействия. Данный компонент позволяет обеспечить адекватность побуждений ситуации, их направленность на совместный поиск путей разрешения противоречия, устремленность на решение проблемы, возможность корректировки отстаиваемых интересов в зависимости от изменения обстановки и расстановки сил.

К психомоторному компоненту относят умение обеспечить правильность действий, их четкость в соответствии со сложившейся ситуацией. Данный компонент представляет собой умение человека владеть своим телом, управлять жестикуляцией и мимикой, контролировать позы, положения рук, ног, головы, не допускать тремора рук, дрожания голоса, нарушения координаций и скованности движений.

Как отмечает Г.И. Козырев [], конфликтоустойчивость обеспечивает активную конструктивную деятельность человека, направленную на разрешение различных противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия между участниками социальных отношений. Осуществляется конфликтоустойчивость через поиск наиболее оптимальных вариантов решения сложившейся конфликтной ситуации, через соблюдение норм права, нравственно-этических правил, сохранение доброжелательности, открытости, поведенческой и эмоциональной стабильности.

Конфликтоустойчивость личности, по мнению К. Хорни [], проявляется в наличии соответствующих компетенций, дающих возможность осуществлять когнитивную оценку вероятности возникновения и развития конфликтной ситуации, проектировать собственный поведенческий маршрут и контролировать психическое состояние.

Данная компетентность в исследованиях таких авторов, как Л. А. Петровская, В. В. Лебединский, получила название конфликтная компетенция.

Так, с точки зрения Л. Я. Петровской [], конфликтная компетенция представляет собой наличие у человека компетенции в собственных возможностях и потенциале других субъектов конфликта.

Б. И. Хасан [] в структуре конфликтной компетенции выделяет умения участника конфликта разбираться в сути противоречий, требующих разрешения, их удержания в контролируемой форме для реализации механизма, способствующего выходу из конфликта.

Р. И. Мокшанцев [], определяя конфликтную компетенцию в уровеня развития умений применять в сложных ситуациях различные поведенческие стратегии, выделяет несколько критериев сформированности конфликтной компетенции, включающих в себя:

- когнитивную оценку возможности перевода конфликта из деструктивной плоскости в конструктивную,

- умение принять социальную важность конфликтной компетенции,

- наличие знаний о сущности конфликта и путях его урегулирования;

- наличие мотиваций для овладения конфликтной компетенцией, направленной на повышение эффективности профессиональной деятельности.

Таким образом, под конфликтом понимается особая форма межличностного взаимодействия, в процессе которого происходит столкновение различных точек зрения, индивидуальных целей и интересов, которое сопровождается эмоциональными формами переживания. Избежание негативного влияния конфликтов, а так же их предотвращение зависит от уровня развития конфликтоустойчивости. Термин «конфликтоустойчивость» в психологической литературе представляет собой способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми. Структура конфликтоустойчивости включает в себя эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный компоненты.

## 1.2 Представления о трудовой мотивации в психологии

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Проблема мотивации поведения и деятельности человека является одной из наиболее сложных и малоизученных. Однако в последние десятилетия интерес к данной проблеме значительно увеличился, появились работы различных авторов, посвященные вопросам изучению особенностей мотивационных черт личности. Этой теме посвящают исследования как отечественные (В.Г. Асеев, В.И. Ковалев, А.Н. Леонтьев, П.М. Якобсон и др.), так и зарубежные исследователи (Дж. Аткинсон, X. Хекхаузен, Д. Макклеланд и др.).

Между различными школами современной психологии намечаются существенные расхождения в некоторых конкретных деталях, связанных с трактовкой понятия мотив. Можно даже сказать, что и само определение мотива представляет определенную научную проблему.

Понятие мотивации в общем понимании, включает в себя все виды побуждений: мотивы, потребности, интересы, стремления, цели, влечения, мотивационные установки, или диспозиции. В наиболее широком смысле мотивация иногда определяется как детерминация поведения вообще.

С точки зрения В.И. Ковалева [], мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны дея­тельности человека.

П.Мартин Ш. Ричи [] выделяют следующие основные типы мотивов:

* мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;
* мотив как неосознанная потребность (желание);
* мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
* мотив как намерение, побуждающее поведение;
* мотив как комплекс перечисленных факторов.

Движущей силой любого действия личности, в частности трудовой деятельности, выступает необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребностями, согласно А. А. Реана [], является внутренняя необходимость человека, достаточно общая для разных людей, но в то же время имеющая определенные индивидуальные проявление. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Согласно В. А. Шаховой [], потребности можно разделить на естественные (в пище, воде и т. п.) и социальные (в признании, славе), а исходя из содержания - материальные и нематериальные.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

По словам Р.С. Немова [], деятельность личности, как правило, определяется совокупностью мотивов, в которой они находятся в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. В связи с этим, мотивация личности может быть рассмотрена в качестве основания для осуществления конкретных действий. Мотивационная структура человека обладает некоторой стабильностью, но вместе с этим она подвержена изменениям в процессе воспитания человека, его образования.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и проч.

Основные психологические функции мотива, по А.Н. Леонтьеву [] заключаются в следующем:

1. Мотив осуществляет реальное побуждение к деятельности, т.е. запускает, включает ее, обеспечивает энергетически.

2. Мотив придает направленность производимой деятельности. Деятельность направлена на свой предмет, которым и выступает мотив.

3. Смыслообразование, благодаря которому понятие мотива выходит на субъективный, личностный уровень.

В современной психологии нет исчерпывающей и общепринятой классификации потребностей и мотивов.

Мотивы различают по виду тех потребностей, которым они отвечают, потому возможны, мотивы высшие и низшие, материальные и духовные.

Мотивы различают по форме отражения предмета потребности. Мотивом может быть, непосредственный чувственный образ, образ памяти, воображения. Мотивом могут выступать различные психологические образования: идеал, нравственное понятие, ценностная ориентация.

По степени обобщения предмета потребности мотивы могут быть широкими и узкими, по времени - долговременными и кратковременными. Каждая отдельная человеческая деятельность подчиняется не одному мотиву, а нескольким, всей иерархической системе мотивов. В результате происходит распределение функций между несколькими мотивами.

Мотивы подразделяют по степени участия в них сознания. Потому мотивы могут быть осознанными и неосознанными, «понимаемыми» и реально действенными.

В зарубежной психологии распространенным является предложенный Д. Макклелландом [] диспозиционный подход к исследованию мотивации. Согласно которому выделяют четыре мотивационные системы: мотивация власти, аффилиации, достижения и избегания.

Первые три системы отражают развитие социальных мотивов человека, четвертая система является отражением потребности в безопасности, и находится в тесном взаимодействии с первыми тремя. Таким образом, каждая из трех мотивационных систем испытывает на себе влияние четвертой; в случае неправильного воспитания, или при индивидуально-психологических предпосылках, любой социальный мотив может выражаться в несколько «искаженном» виде, - отмечает П.Мартин [].

Такие авторы как Дж. Аткинсон, Д. Маккклелланд, X. Хекхаузен, считают, что некоторые мотивационные черты обеспечивают личную успешность человека. К мотивационным чертам относят устойчивые свойства личности, которые энергетизируют и направляют деятельность человека.

В таблице 1.1 представлены некоторые характеристики лиц с выраженной мотивацией к успеху и избеганию неудачи, в соответствии с параметрами, выделенными X. Хекхаузеном [].

Таблица 1.1

Сравнительная характеристика лиц с разными мотивационными характеристиками

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Мотивация |
| Стремление к успеху | Избегание неудач |
| Активность | Активны, инициативны | Малоинициативны  |
| Цели | Реально достижимые | Недостижимые, либо легко достижимые  |
| Настойчивость в достижении цели  | Ярко выражена | Меньше выражена  |
| Планирование будущего | На большие промежутки времени  | На менее отдаленные промежутки времени  |
| Уровень сложности заданий  | Средние по трудности или же слегка завышенные, хотя и выполнимые задания  | Неоправданно завышенные задания, либо легкие, не требующие особых ресурсных затрат  |
| Восприятие времени | Как «быстрого и целенаправленного»  | Как «бесцельно текущего»  |
| Результативность деятельности при задачах проблемного характера и в условиях дефицита времени  | Повышается | Понижается |
| Переоценка результатов | Переоценка своих неудач в свете достигнутых успехов  | Переоценка своих успехов в свете неудач  |
| Влияние неудачи на притягательность задания  | Притягательность остается на прежнем уровне  | Притягательность снижается  |

Выделяют основные виды мотивации: мотивацию аффилиации и мотивацию достижения.

Мотивация достижения, согласно Е.П. Ильина [] - элемент мотивационно-потребностной сферы, который характеризуется стремлением человека к успехам в различных видах деятельности и избеганием неуспеха. Проявляется в способности к конкуренции, в стремлении к совершенству, в желании напряженной работы. В его основе лежат эмоциональные переживания, связанные с социальным принятием тех успехов, которые достигаются индивидом.

Мотивация аффилиации, так же как и мотивация достижения, может проявляться у людей и в виде «стремления к», и в виде «избегания». Аффилиация - элемент мотивационно-потребностной сферы, которая выражается в побуждении к общению, к эмоциональным контактам, к дружбе и любви, стремлении человека быть в обществе других людей.

Представители отечественной школы, такие как Р.С. Немов [], И.Г. Кокурина [] подразделяют мотивы трудовой деятельности на три группы:

- мотивы трудовой деятельности;

- мотивы выбора профессии;

- мотивы выбора места работы.

Среди побудительных причин, заставляющих человека заниматься трудом А.А. Бодалев [] выделяет следующие:

1)побуждения общественного порядка;

2)получение определенных материальных благ;

3)удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации.

В общем плане мотивы деятельности человека можно разделить на эгоистические и альтруистические. Первые направлены на благосостояние индивидуума, вторые – семьи, коллектива и общества в целом.

В общем случае деятельность людей направлена на достижение следующих основных целей:

1) материальные блага;

2) власть и слава;

3) знания и творчество;

4)духовное совершенствование.

Таким образом, суть мотивации труда состоит в стремлении работника к удовлетворению собственных потребностей (получение различных благ) при помощи труда. Мотив включает в себя: потребность, которую желает удовлетворить работник; некое благо, которое способно дать удовлетворение потребности; действие, направленное на получение этого блага; материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности.

## 1.3 Специфика организации психологической помощи по повышению конфликтоустойчивости и трудовой мотивации

Развитие конфликтоустойчивости и формирование трудовой мотивации выступают важным аспектом социального, профессионального и личностного роста личности, позволяющего организовать социальное взаимодействие. Высокий уровень конфликтоустойчивости, проявляющийся в умении сдерживать конфликты и управлять ими оказывает положительное влияние на все компоненты деятельности человека:

- появляется устойчивая мотивация социального и профессионального взаимодействия, возникает направленность на преодоление социогенных фрустраций, саморегуляцию;

- появляется возможность контролировать цель трудовой и социальной деятельности, умение выстраивать маршрут социального поведения для выполнения трудовых действий;

- формируется готовность к применению и фильтрации большого объема информации, активизация психических познавательных процессов во взаимодействии с другими участниками социальных и трудовых отношений;

- формируется и развивается конфликтная компетенция, готовность к реализации деятельностных функций с опорой на нравственно-этические и правовые основания труда;

- происходит актуализация поведенческо-регуляторных механизмов в процессе деятельности при сохранении эмоциональной стабильности, низком уровне личностной и ситуативной тревожности.

Развитие конфликтоустойчивости в трудовом коллективе, согласно И.Г. Кокуриной [] , можно считать одним из приоритетных направлений деятельности организации, направленной на оптимизацию социально-психологического климата.

Такие исследователи, как Н.В. Гришина [], выделяют два возможных подхода к организации данного процесса:

- уменьшение объективных предпосылок возникновения конфликтов;

- устранение условий возникновения конфликтов.

Как считает В.М.Цветаев [], задачи по оптимизации управления трудовым коллективом связаны с объективной обусловленностью межличностных конфликтов и соответствующими факторами социально-производственной среды. В этой связи, первоначальной задачей является поиск и устранение тех сторон производственной ситуации, которые зачастую являются причиной возникновения конфликтов. Следующим направлением психолого-коррекционной работы, направленной на уменьшение частоты возникновения конфликтов в трудовых коллективах, является поиск и устранение субъективных причин происхождения конфликтов. На основании этого, автор выделяет следующие задачи по минимизации конфликтности:

- выявление индивидуальных личностных и половозрастных особенностей личностей, участвующих в возникновении конфликтных ситуаций с целью выяснения субъективных причинах конфликтов в трудовом коллективе. Данная информация поможет осуществить индивидуальный подход к устранению конфликтов;

- определение социальных причин возникновения конфликтов и низкой конфликтоустойчивости коллектива. Данными причинами могут выступать как социальные проблемы, неудовлетворенность условиями труда, низкая сплоченность коллектива и т.п. Определение данных причин позволит разработать дальнейший путь минимизации конфликтов и формирование среди коллектива конфликтоустойчивости.

Г.С. Никифоров [] отмечает, что снижение уровня конфликтности в трудовом коллективе, является одним из важных направлений работ по оптимизации социально-психологического климата коллектива. По словам автора, развитие конфликтоустойчивости участников трудовых взаимоотношений это сложный процесс, который имеет несколько направлений:

- формирование у работников активной личностной позиции в приобретении когнитивно-поведенческого опыта, действий к конфликтной ситуации;

- организация целенаправленной работы с коллективом по обеспечению стимулирования к приобретению данного опыта, путем создания благоприятной обстановки.

В соответствии с вышеизложенным, наравне с индивидуальными особенностями личности, возникновение, а, следовательно, и коррекция конфликтности в коллективе зависит от создания благоприятных условий трудовой деятельности. Одним из таких условий можно считать повышение трудовой мотивации сотрудников.

По словам К.Б. Малышева [], повышение трудовой мотивации сотрудников осуществляется через реализацию стимулирования персонала. Данный способ воздействия на трудовую мотивацию является наиболее приемлемым и перспективным, поскольку создаваемые условия труда косвенно стимулируют работника реализовывать свой и трудовой, и творческий потенциал, проявлять себя как личность и работника одновременно, формировать положительный настрой на рудовую деятельность, снижая при этом уровень эмоционально-личностной тревожности. Стимулирование это изменение элемента трудовой ситуации, влияющей на поведение человека в трудовом коллективе. Стимулирование может быть материальным и нематериальным.

Организация стимулирования осуществляется посредством определенных требований, к которым относятся: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство применения нематериальных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность также предполагает наличие антистимулов.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы к кадровым и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляется в пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

На сегодняшний день исследователями (А.И. Кочеткова [], А.О. Блинов [], А.А.Ручка, Н.А. Сакада []) выделены два основных подхода к стимулированию персонала:

- комплексно-методический;

- адаптационно-организационный.

Комплексно-методический метод представляет собой комплекс из нескольких групп методов, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала работы:

-экономические методы,

-целевые методы,

-методы проектирования и перепроектирования работы;

-методы соучастия (вовлечение работников).

По словам А.О. Блинова [], группа экономических методов основывается на материальном вознаграждении работников, основной частью которого является заработная плата (ставка, премиальные выплаты, социальные программы), а так же дополнительные выплаты (премии, награды, призы и т.п.).

Группа целевых методов стимулирования базируется на двух важных психологических закономерностях:

- через придание целям трудовой деятельности четкой и ясной формы;

- через повышение мотивирующей силы, путем создания наиболее сложных целей, поскольку трудная цель рассматривается человеком как вызов его способностям, а убежденность в возможности ее достижения повышает самооценку им своих возможностей и собственной значимости. При этом, цели должны быть четко сформулированными, мобилизующими, но реально достижимыми.

Группа методов «обогащения труда» (проектирования и перепроектирования работ) представляет собой повышение мотивации труда через изменение и совершенствование организации работы. При этом возможны несколько вариантов трудовой перестройки:

-чередование – некоторые виды работ взаимозаменяются между сотрудниками, что позволяет снять проблемы чрезмерной повторяемости, утомляемости от высокоточной и детализированной работы;

-расширение – увеличение количества разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы;

-обогащение работы – расширение сложности трудовых заданий, требующее для выполнения большей квалификации, большей ответственности при принятие решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив.

Группа методов соучастия (вовлечения персонала) представляет собой расширение деятельности персонала организации, с целью более полного привлечения к самому процессу организации его труда и управления им. В результате раскрепощается активность и инициативность работников, повышается мотивация и ответственность. Для реализации данного метода необходимо предоставление сотрудникам права голоса при решении проблем, действенное делегирование прав, касающихся возможности принятия решений, определения соответствующих действий для выхода из проблемы. Использование данной группы методов позволяет повысить профессиональную зрелость работников, их способность и готовность к труду. Это непосредственно воздействует на повышение мотивации труда и улучшение деятельности организации.

С позиции А.И. Кочетковой [], в рамках адаптационно-организационного подхода к стимулированию работников организации система мотивирующих воздействий на работников распределяется по основным фазам их деятельности – начиная от приема на работу и связанной с этим профессиональной адаптацией и заканчивая завершающими этапами профессиональной карьеры.

Большим мотивирующим потенциалом обладает первое впечатление работника об организации в момент приема на работу, поэтому необходимо соответствующим образом организовать первые дни пребывания работника в организации, обеспечить этап первичной адаптации через предоставление щадящего режима работы, более мягкие критерии оценки, опека и наставничество.

Мотивация зрелых профессионалов, с точки зрения данного подхода, основывается на партиципативных методах (метод вовлечения сотрудников) обеспечения мотивации, а так же обеспечение «эластичности рабочего времени» - предоставление работнику частичного права самому планировать свое рабочее время, распоряжаться им в зависимости от его индивидуальных особенностей и жизненных ситуаций.

При организационно-адаптационном подходе отдельное внимание, по словам Э. А.Уткина [], должно удаляться методу информирования о результатах работы, или методу обратной связи. Для этого используется: метод «недирективных консультаций» (доброжелательное выслушивание подчиненного, который оказался в состоянии фрустрации или сильного эмоционального напряжения), собеседования «через голову» руководства (периодические беседы сотрудников с руководителем своего руководителя), программ открытых дверей (личное обращение сотрудника к руководителю любого ранга) и так далее.

По словам А.А.Ручки, Н.А. Сакады [], немаловажным аспектом трудовой мотивации является формирование сплоченного, дружелюбного, конфликтоустойчивого коллектива. С этой целью авторы рекомендуют применять структурные методы управления конфликтами на производстве, к которым относятся:

1.Четкая формулировка требований. Эффективным методом предотвращения конфликтов внутри коллектива является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия, когда подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к начальнику.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей. Информирование участников трудового процесса о политике, стратегии и перспективах предприятия, осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. К данной категории можно так же отнести четкое формулирование целей организации на уровне целей общества. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Включает в себя установление определенных критериев эффективности работы, которые исключаю столкновение интересов различных подразделений и работников.

Выполнение указанных условий позволит обеспечить развитие конфликтоустойчивости сотрудников, поможет организовать трудовую деятельность в пространстве конфликтоуправляемого взаимодействия.

Как считают В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель [], создание благоприятной среды личностного и эмоционального развития работника способствует формированию конфликтоустойчивости. Возможность организации такого пространства базируется на:

1) разработка и реализация средств и методов ознакомления работников с причинами возникновения и развития конфликтных ситуаций в трудовой среде, ознакомление сотрудников со стратегиями поведения в сложных ситуациях, с целью минимизации или преодоления конфликта;

2) создание банка методик, находящегося в свободном доступе, с целью самодиагностики работников их личностной успешности.

Таким образом, можно сделать вывод, что конфликтоустойчивость работников организации представляет собой важный личностный ресурс, позволяющий обеспечить конструктивный характер поведения в конфликтной ситуации. Формирование и развитие конфликтоустойчивости выступает приоритетным направлением личностного и профессионального становления, определяющее успешность в решении задач трудового взаимодействия для достижения результата. Развитие конфликтоустойчивости связано с развитием у работников определенных индивидуальных особенностей личности а так же создание благоприятных условий трудовой деятельности. Одним из таких условий можно считать повышение трудовой мотивации сотрудников, которая осуществляется через реализацию стимулирования персонала. Стимулирование труда - это система мероприятий, оказывающих влияние на личность работника, на изменение и формирование его трудовой мотивации, с целью формирования желания работать добросовестно, профессионально и организованно, в полной мере реализуя свой личностно-деловой потенциал.

## Выводы по 1 главе

Подводя итог теоретическому изучению проблемы мотивации и конфликтоустойчивости, можно сделать некоторые выводы:

1. Под конфликтом понимается особая форма межличностного взаимодействия, в процессе которого происходит столкновение различных точек зрения, индивидуальных целей и интересов, которое сопровождается эмоциональными формами переживания. Избежание негативного влияния конфликтов, а так же их предотвращение зависит от уровня развития конфликтоустойчивости. Термин «конфликтоустойчивость» в психологической литературе представляет собой способность человека оптимально организовать свое поведение в трудных ситуациях социального взаимодействия, бесконфликтно решать возникшие проблемы в отношениях с другими людьми. Структура конфликтоустойчивости включает в себя эмоциональный, волевой, познавательный, мотивационный и психомоторный компоненты.

2. Суть мотивации труда состоит в стремлении работника к удовлетворению собственных потребностей (получение различных благ) при помощи труда. Мотив включает в себя: потребность, которую желает удовлетворить работник; некое благо, которое способно дать удовлетворение потребности; действие, направленное на получение этого блага; материальные и моральные издержки как следствие осуществления трудовой деятельности.

3. Конфликтоустойчивость работников организации представляет собой важный личностный ресурс, позволяющий обеспечить конструктивный характер поведения в конфликтной ситуации. Формирование и развитие конфликтоустойчивости выступает приоритетным направлением личностного и профессионального становления, определяющее успешность в решении задач трудового взаимодействия для достижения результата. Развитие конфликтоустойчивости связано с развитием у работников определенных индивидуальных особенностей личности а так же создание благоприятных условий трудовой деятельности. Одним из таких условий можно считать повышение трудовой мотивации сотрудников, которая осуществляется через реализацию стимулирования персонала. Стимулирование труда - это система мероприятий, оказывающих влияние на личность работника, на изменение и формирование его трудовой мотивации, с целью формирования желания работать добросовестно, профессионально и организованно, в полной мере реализуя свой личностно-деловой потенциал.

# ГЛАВА II. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ВЛИЯНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ НА КОНФЛИКТОУСТОЙЧИВОСТЬ

## 2.1. Методическая организация процесса исследования

Целью эмпирического исследования является выделение особенностей взаимосвязи между трудовой мотивацией и конфликтоустойчивости.

Гипотезой является предположение о том, что положительная мотивация способствует благополучию и стабильности сотрудников, оказывает влияние на конфликтоустойчивость сотрудников

Основные задачи исследования:

* изучить особенности трудовой мотивации работников организации;
* изучить уровни конфликтоустойчивости работников;
* проанализировать взаимосвязь между особенностями трудовой мотивации и конфликтоустойчивостью работников;
* разработать рекомендации по повышению конфликтоустойчивости и мотивации персонала.

Для реализации цели исследования работа проводилась в три этапа:

На первом этапе осуществлялось определение теоретической и методологической основы исследования, проблемы, объекта, предмета, гипотезы и задач с целью определения методики исследования; теоретический анализ по проблеме исследования.

На втором этапе исследования осуществлялась организация и проведение исследования с целью выявления особенностей трудовой мотивации работников организации.

На третьем этапе осуществлялась организация и проведение диагностики уровней конфликтоустойчивостью работников.

На четвертом этапе проводился анализ полученных результатов, выявление взаимосвязи трудовой мотивацией и конфликтоустойчивости, подготовка рекомендаций.

В рамках психодиагностического метода для выявления особенностей взаимосвязи между трудовой мотивацией и конфликтоустойчивостью были применены следующие методики:

1. Для изучения особенностей трудовой мотивации:

- методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин);

- методика К.Замфир «Мотивация деятельности».

2. С целью изучения особенностей конфликтоустойчивости:

- методика «экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам» (Н.П.Фетискин);

- методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.

Для изучения взаимосвязи использовались сравнительно-описательные методы, а так же метод ранговой корреляции Сприрмена.

Опишем использованные в работе методики диагностики.

1. Методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин).

Цель: методика позволяет узнать, как соотносятся у человека 12 мотивационных факторов

Методика состоит из 33 утверждений (Приложение Б).

Испытуемый должен оценить в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения.

Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений необходимо использовать все 11 баллов. Т.е. необходимо распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений. Если респондент считает, что один из факторов наиболее важен для него, то он оценивается 11 баллами, если же он полагает его вовсе не существенным, ему не присуждается ни одного балла.

В остальных случаях необходимо по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Таким образом, между 12 факторами будут распределены 363 балла.

Методика дает возможность количественно оценить относительную значимость 12 потребностей для конкретного человека и графически представить его мотивационный профиль.

Авторы выделяют следующие потребности:

1) потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении;

2) потребность в хороших условиях работы;

3) потребность в четком структурировании работы;

4) потребность в социальных контактах;

5) потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения;

6) потребность в завоевании признания;

7) потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их;

8) потребность во власти и влиятельности;

9) потребность в разнообразии, переменах;

10) потребность быть креативным;

11) потребность в самосовершенствовании;

12) потребность в интересной, общественно полезной работе.

Завершив работу над тестом, мы получаем общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов.

Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для сотрудника, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

2. Методики К.Замфир в модификации А.А.Реана «Мотивация деятельности»

Цель: диагностика мотивации профессиональной деятельности.

В основу методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации.

Методика состоит из 7 утверждений, которые необходимо оценить по 5-тибальной системе. (Приложение А).

Для получения результатов подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2**.**

ВПМ = (оценка п.1 + оценка п.2 + оценка п.5)/3**.**

ВОМ = (оценка п. З + оценка п. 4)/2**.**

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное)**.**

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности.

Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

3. Методика «экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам» (Н.П.Фетискин);

Цель: методика направлена на экспресс-диагностику устойчивости личности к конфликтам.

Методика представляет собой 10 утверждений, позволяющих раскрыть умение избегать конфликтов (приложение В).

Каждое утверждение испытуемому предлагается оценить с точки зрения собственного поведения, насколько проявляется каждое из приведенных свойств по пятибальной шкале.

Для получения результатов необходимо подсчитать общую сумму балов.

Уровни устойчивости к конфликтам соответствуют следующим показателям:

40-50 - высокий уровень конфликтоустойчивости;

30-39 - средний уровень конфликтоустойчивости;

20-29 - уровень выраженной конфликтности;

19 и менее - высокий уровень конфликтности.

4. Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса (приложение Г).

Цель данной методики заключается в выявлении  преимущественного способа поведения человека в конфликтных ситуациях.

Типы поведения в конфликтных ситуациях автор выделяет как :

1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление — в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс;

4) избегание — отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей;

5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Опросник содержит вопросы по каждому из пяти перечисленных возможных вариантов поведения индивида в конфликтной ситуации. Опросник содержит 30 пар вопросов.

Тест можно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно.

Испытуемому дается инструкция в каждой из приведенных пар выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для него Отведенное время - не более 15-20 минут.

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Таким образом, с целью выявления особенностей взаимосвязи между трудовой мотивацией и конфликтоустойчивостью были методики отобраны диагностические иетодики: для изучения особенностей трудовой мотивации: методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин); методика К.Замфир «Мотивация деятельности». С целью изучения особенностей конфликтоустойчивости: методика «экспресс-диагностика устойчивости к конфликтам» (Н.П.Фетискин); методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса.

## 2.2. Результаты исследования трудовой мотивации работников

## 2.3. Исследование влияния трудовой мотивации на конфликтоустойчивость работников

## 2.4 Рекомендации по повышению конфликтоустойчивости и мотивации персонала

## Выводы по 2 главе

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

* 1. Анцупов, А. Я. Словарь конфликтолога. 2-е изд. [Текст] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов - СПб.: Питер, -2006. 526 с.
	2. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. [Текст] / В.Г. Асеев - М.: Мысль, 1976. - 158 с.
	3. Аткинсон, Дж. Формула успеха [Текст] / Дж.Аткинсон - Вильнюс: Варлаус, 1964. – 248 с
	4. Бандурка, А.М. Психология управления. [Текст] / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская – Харьков: ООО Фортуна-пресс, 1998. – 464 с.
	5. Блинов, А.О. Мотивация персонала корпоративных структур. [Текст] / А.О. Блинов //Маркетинг, №1, 2001, С. 88–101.
	6. Бодалев А.А. Мотивация и личность: Сборник научных трудов. [Текст] / А.А. Бодалев - М.: АПН СССР, 1982. - 387 с.
	7. Большой психологический словарь[Текст] / сост. и общ. ред. Б. Г. Мещеряков, В. П. Зинченко. - СПб.: Питер, 2005. -672 с.
	8. Бородкин, Ф.М., Внимание: конфликт. [Текст] / Ф.М. Бородкин, Н.М. Коряк - М., 1989. – 284 с.
	9. Бураканова, Г. Стиль руководителя и эффективность управления. [Текст] / Г. Бураканова // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №4
	10. Бурлачук, Л. Словарь-справочник по психодиагностике [Текст] / Л. Бурлачук, С. Морозов. - СПб. : Питер, 2003. - 528 с.
	11. Вилюнас, В.К. Теория деятельности и проблемы мотивации [Текст] // А.Н. Леонтьев и современная психология. Сборник статей памяти А.Н. Леонтьева. - М.: психология, 1983. – 294 с.
	12. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения. [Текст] / Т.О. Гордеева - М.: Голд, 2006. – 118 с
	13. Гришина, Н.В. Психология конфликта [Текст] / Н.В. Гришина. – Питер, 2006. – 154 с.
	14. Дмитриев, А.В. Конфликтология: учебное пособие для студентов вузов [Текст] / А.В. Дмитриев. – 2003.-249 с.
	15. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности [Текст] / Б. И. Додонов  // Вопросы психологии. - 1984. - № 4. - С. 126 - 130.
	16. Доронина, И. В. Мотивация и стимулирование персонала. [Текст] / И. В. Доронина - Новосибирск: СибАГС, 1999. - 80с.
	17. Друкер, П.Ф. Эффективный управляющий. [Текст] / П.Ф.Друкер. – СПб: Бук чембер интернешнл, 1994. – 267 c.
	18. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. [Текст] / Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2000. – 394с.
	19. Климов, Е.А. Психология профессионала [Текст] /Е.А.Климов. М.: Институт практической психологии, 1996. - 400 с.
	20. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельность [Текст] / В.И. Ковалев - М.: Наука, 1988. - 192 с.
	21. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию [Текст] /Г.И. Козырев. – М.: Владос, 2001. – 210 с.
	22. Кокурина, И.Г. Методика изучения трудовой мотивации. [Текст] / И.Г. Кокурина - М.: Изд-во Моск.ун-та, - 1990. - 56 с.
	23. Конфликтология [Текст] / Под ред. А.С. Карилина - СПб., 1999. – 328 с.
	24. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом. [Текст] / А.И. Кочеткова– М.: ЗЕРЦАЛО, 1999. – 384 с.
	25. Крюкова, Т.Л. Психология совладающего поведения. [Текст] / Т.Л. Крюкова - Кострома, 2004. - 148 с.
	26. Кэлвин, Х. С. Теория личности / Х. С. Кэлвин, Г. Линдсей [Текст] // Пер. с англ. И. Б. Гриншпун. - М.: ЭКСМО-Пресс, 1999. – 592 с
	27. Леонов, Н. И. Конфликтология: учебно-методическое пособие [Текст] / Н.И. Леонов. – М.: Воронеж: МОДЭК, 2002. – 430 с.
	28. Леонтьев, А.Н. Потребности, мотивы, эмоции. [Текст] / А.Н. Леонтьев - М.: Психология, 1971.- 304с.
	29. Леонтьев, А.А. Психология общения [Текст] / А.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2005. -329 с.
	30. Макклелланд, Д. Мотивация человека. [Текст] / Д.Макклелланд СПб.: Питер, 2007. – 295 с.
	31. Малкина-Пых, И. Г. Экстремальные ситуации: справочник практического психолога. [Текст] / И. Г. Малкина-Пых - М.: Эскмо, 2005. - 284 с.
	32. Малышев, К.Б. Психология управления. [Текст] / К.Б. Малышев– М.: Per Se,   2000. – 140 с.
	33. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] / П.Мартин Ш.Ричи - М.: Юнити, 2004. - 399с.
	34. Маслоу, А. Мотивация и личность [Текст] / А.Маслоу - СПб.:Евразия, 1999.- 478 с.
	35. Мокшанцев, Р. И. Конфликтология в социальной работе: учеб. пособие. [Текст] / Р. И. Мокшанцев - Ростов н/Д, 2008. 314 с.
	36. Немов, Р.С. Психология. Учебник для студентов педагогических учебных заведений. [Текст] / Р.С. Немов М., Владос 1998. – 329 с.
	37. Петровская, Л. А. Теоретические и методологические проблемы социально-психологического тренинга. [Текст] / Л. А. Петровская М.: Психология, 1982. - 154 с
	38. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст] / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб.: Питер, 2001. –  448 с.
	39. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: Учебник. [Текст] / В.П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2001. – 279 с.
	40. Реан, А. А. Психология человека от рождения до смерти [Текст] / А. А. Реан Я. Л. Коломинский. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. – 651 с.
	41. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити, 2004. - 399с.
	42. Розанова, В.А. Психология управления: учебное пособие. / В.А.Розанова – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом». – 2003. – 416 с.
	43. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии [Текст] / С. Л. Рубинштейн - СПб: Питер, 2005 - 712 с.
	44. Ручка, А.А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. [Текст] / А.А.Ручка, Н.А. Сакада– Киев.:  Наук. думка, 1998. – 221с.
	45. Сейнер, Р. Стили поведения менеджеров в конфликтных ситуациях. [Текст] / Р.Сейнер // Вопросы теории и практики управления. –1994. – № 3. – с. 42-48
	46. Толмен, Э. Поведение как молярный феномен. Хрестоматия по истории психологии. [Текст] / Под ред. П. Я. Гальперина, А. Н. Ждан. - М.: МГУ, 1980. – 320 с.
	47. Уткин, Э. А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. [Текст] / Э. А.Уткин, А.И. Кочеткова– М.: АКАЛИС, 1996. – 206 с.
	48. Халин, К. Е. Конфликтология. [Текст] / К. Е. Халин - М.: Академия, 2005. - 227 с.
	49. Хасан, Б. И. Конструктивная психология конфликта. [Текст] / Б. И. Хасан - СПб.: Питер, 2003. - 250 с.
	50. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность. - 2-е изд. [Текст] / Х. Хекхаузен - СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003 - 860 с.
	51. Хорни, К. Наши внутренние конфликты [Текст] / К. Хорни. – М.: Апрель-Пресс, 2002. – 237 с.
	52. Хухлаева, О.В. Основы психологического консультирования и психологической коррекции. [Текст] / О.В. Хухлаева– М.: Издательский центр "Академия", 2001. – 208 с.
	53. Цветаев, В.М. Управление персоналом. [Текст] / В.М.Цветаев - СПб: Питер, 2002. – 320 с.
	54. Шадриков, В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения. [Текст] / В.Д. Шадриков - М., Логос- 2003. -136 с.
	55. Шахова, В.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В. А. Шахова, С. А. Шапиро. - М.: Альфа-Пресс, 2006. - 332 с.
	56. Шибалкин, Ю.А. Основы управления персоналом. [Текст] / Ю.А.Шибалкин – М.: МГИУ, 2000. – 260 с.
	57. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии [Текст] / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. – М.: Высшая школа, 1999. – 303 с.
	58. Эмоциональные нарушения и их коррекция [Текст] / В. В. Лебединский, О. В. Никольская / под ред. В. В. Лебединского. – М.: Просвещение, 1988. – 152с.
	59. Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека. [Текст] / П.М. Якобсон - М.: Просвещение, 1969.- с. 137.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Методики К.Замфир в модификации А.А.Реана «Мотивация деятельности»**

Инструкция: прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  | в очень незначительной мере | в достаточно незначительной мере | в небольшой, но и в немаленькой мере | в достаточно большой мере | в очень большой мере |
| 1. Денежный заработок |  |  |  |  |  |
| 2. Стремление к продвижению по работе  |  |  |  |  |  |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег |  |  |  |  |  |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей |  |  |  |  |  |
| 5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других |   |   |   |   |   |
| 6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы |  |  |  |  |  |
| 7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности |  |  |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Методика изучения мотивационного профиля личности (Ш. Ричи и П. Мартин)**

Внимательно прочтите каждое утверждение. Оцените в баллах его значимость, распределив 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом пункте вариантами завершения предложения. Для оценки каждого из вариантов (а, б, в, г) в рамках приведенных утверждений используйте все 11 баллов. Впишите свои оценки непосредственно в таблицу ответов, в которой номера горизонтальных строк соответствуют номерам утверждений. Найдите в каждой строке буквенное обозначение варианта и поставьте рядом его оценку. Следите, чтобы все 11 баллов были распределены.

На вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу.

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где…

а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;

б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где…

а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;

в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;

г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа…

а) была связана со значительным разнообразием и переменами;

б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;

в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая…

а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;

б) едва ли была бы замечена другими людьми;

в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;

г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если…

а) я четко представляю себе, что от меня требуется;

б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;

г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если…

а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;

б) у меня был бы очень хороший оклад;

в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;

г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна…

а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение…

а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

в) является полезной и значимой для общества;

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа…

а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если…

а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая…

а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;

г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если…

а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;

б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;

в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;

г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно…

а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;

б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;

в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;

г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где…

а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;

б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;

в) очень мало контактов с широким кругом людей;

г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если…

а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;

б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;

в) мои достижения были бы оценены другими людьми;

г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если…

а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;

б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;

в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;

г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять…

а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если…

а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;

в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;

г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где…

а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где…

а) не существует разнообразия или перемен в работе;

б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

в) заработная плата не слишком высока;

г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

б) возможность проявлять креативность (творческий подход);

в) возможность встречаться с интересными людьми;

г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если…

а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;

г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне…

а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;

б) возможность установления и достижения целей;

в) возможность влиять на принятие решений;

г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если…

а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;

б) мало шансов влиять на других людей;

в) мало возможностей для достижения поставленных целей;

г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно…

а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

б) создать условия для проявления самостоятельности;

в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где…

а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;

б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

в) работа не является интересной или полезной;

г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда…

а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая…

а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;

б) не содержала бы в себе стимула к переменам;

в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;

г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где…

а) работа интересная и полезная;

б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;

в) меня окружали бы интересные люди;

г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна…

а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;

б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;

г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно…

а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если…

а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

б) было бы мало возможностей для проявления креативности;

в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются…

а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.



Обработка результатов

Номера колонок в таблице соответствуют двенадцати потребностям. Подсчитайте сумму баллов в каждой колонке. Это и будут количественные показатели относительной значимости для индивида этих потребностей.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**БЛАНК ОТВЕТОВ**

**К МЕТОДИКЕ «ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА УСТОЙЧИВОСТИ К КОНФЛИКТАМ»**

Ф.И.О\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Место работы (учебы)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***Инструкция:*** «Оцените по пятибалльной системе, насколько у вас проявляется каждое из приведенных свойств».

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Утверждение | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Утверждение |
| 1 | Уклоняюсь от спора. |  |  |  |  |  | Рвусь в спор. |
| 2 | Отношусь к конкуренту без подозрений. |  |  |  |  |  | Подозрителен. |
| 3 | Имею адекватную самооценку. |  |  |  |  |  | Имею завышенную самооценку. |
| 4 | Прислушиваюсь к мнению других. |  |  |  |  |  | Не принимаю иных мнений. |
| 5 | Не поддаюсь провокации, не завожусь. |  |  |  |  |  | Легко завожусь. |
| 6 | Уступаю в споре, иду на компромисс. |  |  |  |  |  | Не уступаю в споре: победа или поражение. |
| 7 | Если взрываюсь, то потом ощущаю чувство вины. |  |  |  |  |  | Если взрываюсь, то считаю, что без этого нельзя. |
| 8 | Выдерживаю корректный тон в споре, тактичность. |  |  |  |  |  | Допускаю тон, не терпящий возражений, бестак­тность. |
| 9 | Считаю, что в споре не надо демонстри­ровать свои эмоции. |  |  |  |  |  | Считаю, что в споре нужно проявить сильный ха­рактер. |
| 10 | Считаю, что спор - крайняя форма разре­шения конфликта. |  |  |  |  |  | Считаю, что спор необходим для разрешения кон­фликта. |

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса**

Вам предлагается 30 пар вопросов, в каждой из которых нужно выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего поведения.

Опросник

1.а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Вместо того, чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. a) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого;

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6 а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя;

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры;

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах;

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения;

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого;

б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться, своего;

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем;

б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия;

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому;

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека;

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас;

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу;

б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте;

б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию;

б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров;

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти под¬держку у другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию;

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого;

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

По каждому из пяти разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом.

Ключ:

Соперничество 3 А, 6 Б, 8 А, 9 Б, 10 А, 13 Б, 14 Б, 16 Б, 17 А, 22 Б, 25 А, 28 А.

Сотрудничество 2 Б, 5 Б, 8 Б, 11 А, 14 А, 19 А, 20 А, 21 Б, 23 А, 26 Б, 28 Б, 30 Б.

Компромисс 2 А, 4 А, 7 Б, 10 Б, 12 Б, 13 А, 18 Б, 20 Б, 22 А, 24 Б, 26 А, 29 А.

Избегание 1 А, 5 Б, 6 А, 7 А, 9 А, 12 А, 15 Б, 17 Б, 19 Б, 23 Б, 27 А, 29 Б.

Приспособление 1 Б, 3 Б, 4 Б, 11 Б, 15 А, 16 А, 18 А, 21 А, 24 А, 25 Б, 27 Б, 30 А.