

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ЛЕСОСИБИРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –
филиал Сибирского федерального университета**

Кафедра базовых дисциплин
кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.В.Мамаева
подпись инициалы, фамилия

« 10 » 06 2024г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

49.03.01 Физическая культура

код и наименование направления подготовки

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ТРУДОВЫХ
КОЛЛЕКТИВАХ СФЕРЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

Руководитель


подпись, дата

должность, учёная степень

А.В.Рубцов

инициалы, фамилия

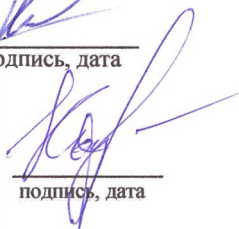
Выпускник


подпись, дата

Т.А.Коптева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер


подпись, дата

Е.М.Казанцев

инициалы, фамилия

Лесосибирск 2024

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический анализ проблемы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта	5
1.1. Понятие конфликтной ситуации	5
1.2. Специфика конфликтных ситуаций в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта.....	15
1.3. Способы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта	20
Выводы по главе 1.....	27
Глава 2. Исследование управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта	28
2.1. Ход и организация исследования	28
2.2. Результаты констатирующего исследования	31
2.3. Методика управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта	43
Выводы по главе 2.....	47
Заключение	48
Список использованных источников	49
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. История любой организованной группы людей содержит в себе также историю конфликтов, которые неизбежно сопровождают деятельность, подчиненную какой-либо цели. Конфликты могут считаться практически естественной частью человеческой деятельности в любой сфере, вопрос только в их форме и интенсивности, в последствиях и условиях их возникновения.

Конфликт может носить разрушительный характер, но может нести и положительную роль в развитии и функционировании организации, особенно такой специфичной, как физкультурно-спортивная организация. В ходе профессиональной деятельности часто возможно возникновение ситуаций, когда люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам и конфликтам, часто с разрушительными последствиями, приводя к разногласиям и психологической напряженности в коллективе.

Поскольку в рамках физкультурно-спортивной организации, как и в любой организованной группе людей, возникновение конфликтов неизбежно, поэтому необходимо знать и понимать – как ими управлять, как использовать для развития как всей организации, так и ее сотрудников, переводя их в конструктивное русло, занимаясь разрешением уже возникших конфликтов и профилактикой конфликтных ситуаций в будущем.

Степень изученности и проработанности проблемы возникновения конфликтов, ещё не достаточна, поскольку, внимание руководителей и работников чаще всего направлено на решение других приоритетных задач. Хотя существует множество теоретических и практических исследований, на практике эти результаты применяются крайне редко. Поэтому изучение данной проблемы достаточно актуально.

Цель исследования – изучение управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта.

Объект исследования – управление конфликтами

Предмет исследования - управление конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта.

Задачи исследования:

1. Провести теоретический анализ проблемы управления конфликтами в спортивной организации;
2. Проанализировать результаты исследования управления конфликтами руководства и работников в МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва «Энергия»;
3. Разработать рекомендации выбора стратегии поведения руководителя и работников в конфликтных ситуациях.

Методы исследования:

Данные собирались с помощью анкетирования, с помощью метода тестирования, с помощью метода беседы с администрацией и работниками.

В частности, использовались следующие методики:

- 1) Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе».
- 2) Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994.)
- 3) Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса.

База исследования. Исследование управления конфликтами в спортивной организации проводилось на базе МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва «Энергия», находится по адресу: 660021, г. Красноярск, ул. Богграда 91.

Теоретическая и практическая значимость работы.

Теоретическая значимость работы в том, что в ней обобщены сведения теоретического характера о проблеме управления конфликтами в спортивной организации, которые могут послужить основой для теоретических исследований и построения теоретических моделей управления конфликтами в спортивных организациях.

Практическая значимость работы в том, что были получены практические сведения о проблеме управления конфликтами в спортивной организации, и эти сведения могут быть использованы как для разрешения подобного рода проблем, так и для их выявления в других спортивных организациях.

Структура работы: Работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка литературы с приложениями.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ СФЕРЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

1.1 Понятие конфликтной ситуации

Исторически первые теоретически состоятельные и обоснованные концепции конфликта стали возникать на рубеже XIX-XX веков, но и ранее этого периода исследователи старались изучить и объяснить конфликт, с учетом тех знаний, которые были им доступны. Это были попытки понимать конфликт как проявление культурных особенностей, как потребность тела, и т.п., но впервые системно попытка рассмотреть конфликт была предпринята в трудах Г. Зиммеля [10].

В дальнейшем в зарубежной психологии проблему конфликта разрабатывали З.Фрейд, К.Левин, Д.Креч, Л.Линдсей, Д.Доллард, Л.Берковитц, Н.Миллер, С.Додд, Г.Гурвич и другие исследователи.

В отечественной психологии сущность конфликта, причины его возникновения и варианты его разрешения разрабатывались в исследованиях А.А. Бодалева, В.О. Агеева, В.И. Журавлева, Н.Н. Обозова, Я.А. Анцупова, А.И. Шипилова, Н.В. Гришиной, А.К. Зайцева, Н.И. Леонова и других ученых.

Так, Н.Ф. Вишнякова рассматривала конфликт как «возникновение трудноразрешимых противоречий, столкновение противоположных

интересов на почве соперничества, отсутствия взаимопонимания по различным вопросам, связанным с острыми эмоциональными переживаниями» [3].

С.М. Емельянов рассматривал конфликт как: «Конфликт — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.)» [9].

Конфликт обладает постоянными признаками:

- Возникает при устойчивом существовании противоположно направленных мотивов или суждений.
- Противостояние субъектов, с нанесением ущерба [6].

В рамках изучаемой проблемы мы рассматриваем конфликт с точки зрения физкультурно-спортивной организации и понимаем его как «осознанное противоречие между членами коллектива, сопровождаемое попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве» [25].

Конфликт в физкультурно-спортивной организации структурируется как «совокупность устойчивых связей, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличающих его от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс»[29].

Схематически структура конфликта в физкультурно-спортивной организации представлена на *рис. 1*.

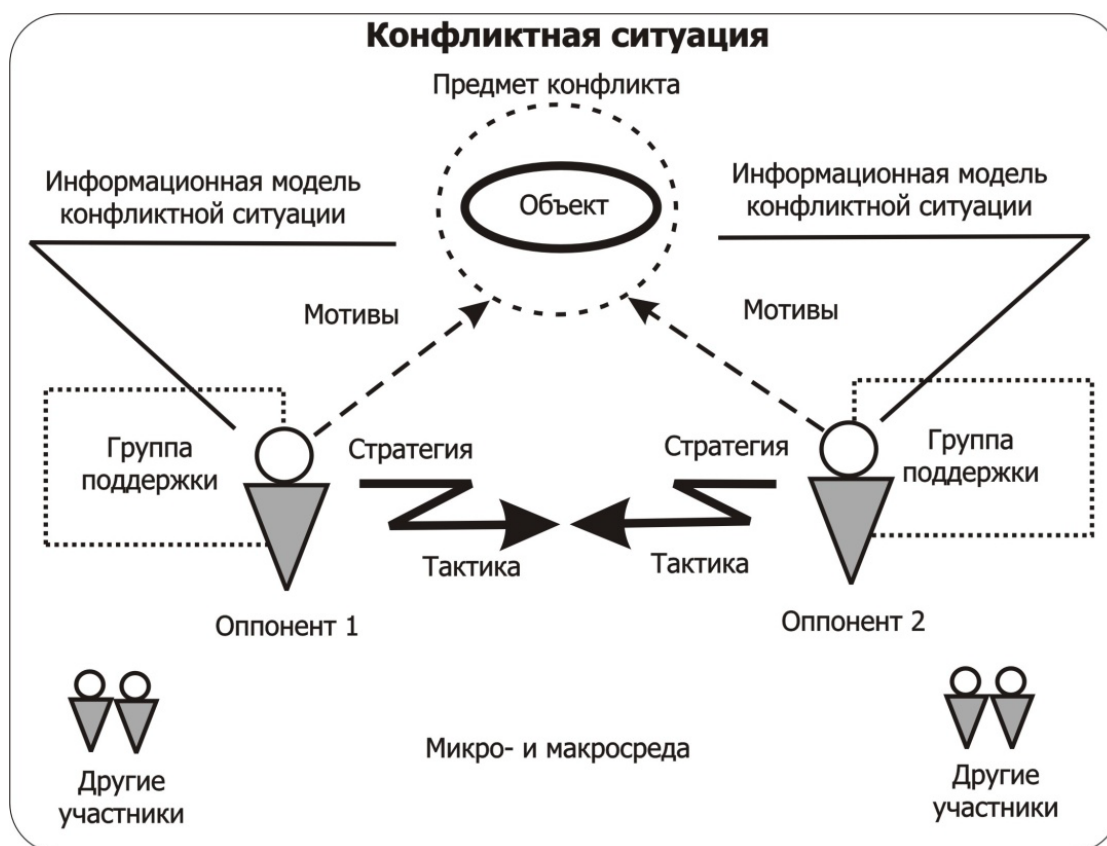


Рис. 1. Структура конфликта в физкультурно-спортивной организации.

Люди являются главными участниками во всех конфликтах, включая физкультурно-спортивные организации.

Важно отметить, что поскольку основа возникновения конфликта и особенности его участников, а также их ресурсные возможности каждый раз уникальны, то однозначного деления конфликтов по видам не существует – только в рамках какой-то конкретной теоретической концепции. На практике же конфликт может быть крайне динамичным, принимать разные формы и виды, может носить глобальный характер, затрагивая большое сообщество людей, или его значимую часть. Также может быть так называемый парциальный конфликт - между сотрудниками и руководителем [18].

Взаимодействие в физкультурно-спортивной организации может быть как «горизонтальным», когда конфликт возникает между людьми с равным статусом, так и «вертикальным», когда сталкиваются люди или группы с разным положением в организационной иерархии.

Конфликты могут различаться по влиянию на организацию и методам их разрешения – они могут быть как конструктивными, так и деструктивными [14].

В зависимости от сферы влияния можно выделить основные функции конфликта в физкультурно-спортивной организации.

По направленности воздействия- конструктивные и деструктивные функции конфликта [16].

Конструктивные функции конфликтов способствуют развитию в работников физкультурно-спортивной организации – повышая мотивацию всего коллектива к преодолению возникающих затруднений. Разнообразие целей, обусловленное характером задач, может порождать конфликты в работе, например, соперничество идей. Такие столкновения мнений способствуют обмену информацией, согласованию различных точек зрения и стремлению к взаимопониманию. Путем дискуссии и выработки компромиссного решения на основе творческого подхода к проблеме можно добиться более эффективной работы команды в области физической культуры и спорта. Иногда конфликты, обладая положительными свойствами, специально внедряются в структуру организации, чтобы достичь положительного результата. Они могут не только улучшить коллективную работу, но и способствовать раскрытию скрытых потенциальных возможностей личности и стимулировать ее развитие [16].

В групповой динамике конфликты могут играть конструктивную роль, побуждая к избеганию застоя и способствуя появлению инноваций, развитию новых целей, норм и ценностей [16].

Деструктивные последствия конфликта проявляются в нарушении коммуникаций, взаимосвязей, ослаблении ценностей, сплоченности и, как следствие, снижении эффективности группы в целом. [5].

Конструктивные	Деструктивные
<ul style="list-style-type: none"> – Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами. – Большая расположенность сторон к сотрудничеству в будущем. – Усиление чувства причастности людей к решению проблемы и облегчение его реализации. – Выявление проблем до начала реализации решения. – Расширение набора альтернативных вариантов решения проблемы. – Получение новой информации об участниках и мотивах конфликта, о возможных оппонентах. – Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом. – Стимулирование к изменению и развитию. – Снижение синдрома покорности у подчиненных. – Воздействие на психические состояния, взаимоотношения и качество индивидуальной деятельности участников; – Воздействие на социально-психологический климат группы, в которой развивался конфликт; – Воздействие на качество совместной деятельности членов группы. 	<ul style="list-style-type: none"> – Большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте. – Рост текучести кадров, снижение дисциплины, ухудшение морально-психологического климата в коллективе. – Представление о другой группе как о враге. – Чрезмерное увлечение конфликтом в ущерб работе. – Придание большего значения победе в конфликте, чем решению проблемы. Уменьшение или прекращение сотрудничества между участниками конфликта. – Усиление враждебности между конфликтующими сторонами. – Сложное восстановление деловых контактов («шлейф конфликта»). – Усиление непродуктивной конкуренции с другими группами. – Представление о своих целях как положительных, а целях другой стороны — как отрицательных. – Образование подгрупп – Удаление инакомыслящих членов – Выбор «козла отпущения. – Организационные изменения в группе. – Появление или смена руководителя. – Распад группы.

Рис. 2. Функции (последствия) конфликтов в физкультурно-спортивной организации

Существуют также четыре основных типа конфликтов, которые могут возникнуть внутри физкультурно-спортивной организации: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт [17].

Конфликт также классифицируются по степени проявления: скрытые и открытые [20]. Скрытые конфликты обычно между двумя людьми, которые стараются не проявлять, что у них возник конфликт. Однако, когда нервы лопнут, скрытый конфликт становится открытым.

Конфликты также могут быть случайными, стихийно возникающими, хроническими или сознательно провоцируемыми [24].

Интриги - это разновидность конфликта в физкультурно-спортивной организации, которые являются намеренными нечестными действиями, выгодными для их организатора и принуждающими коллектив или отдельного человека к определенным действиям, причиняющим вред им самим. Интриги тщательно рассчитываются, планируются и имеют свою сюжетную линию [24].

Основными причинами возникновения конфликтов в физкультурно-спортивной организации выделяются причины - объективная и субъективная [32].

Субъективные причины конфликтов, в свою очередь, связаны с индивидуальными особенностями участников, которые могут выбирать конфликтный путь разрешения противоречий из-за своих психологических особенностей.

Объективные и субъективные причины не всегда различимы, между ними иногда нет четких границ.

Конфликтные действия: нарушения служебной этики, трудового законодательства; несправедливая оценка подчиненных и результатов их труда [32].

Конфликты в физкультурно-спортивной организации возникают под влиянием трех классов причин: социально-экономические; социально-психологические; социально-демографические. [11].

Также выделяются такие причины конфликтов, как: конфликт целей, взглядов, чувств [20].

У.Ф.Линкольн выделяет факторы, влияющие на возникновение конфликтов в контексте специфики физкультурно-спортивной организации: информационный; структурный; ценностный; фактор отношения. поведенческий [39].

На рисунке 3 эти факторы представлены наглядно.

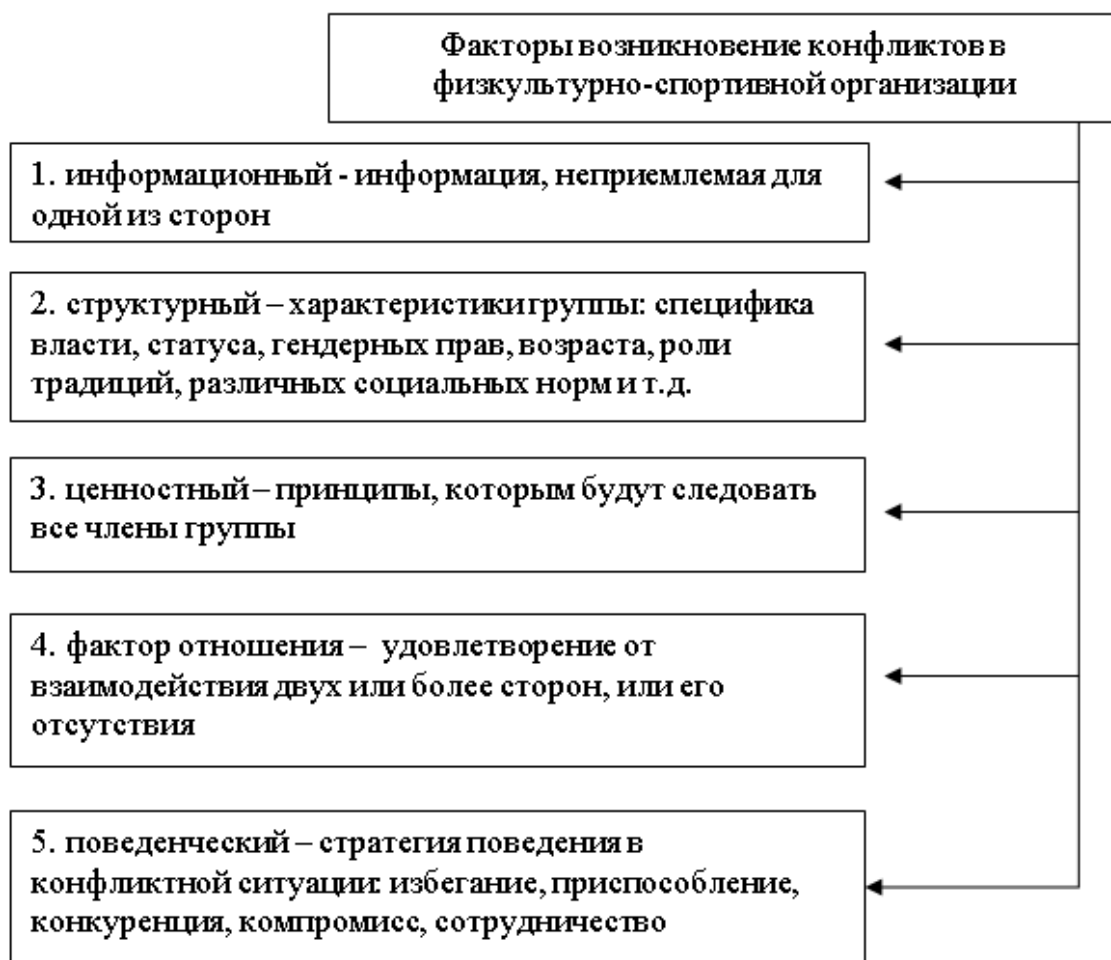


Рис 3. – Факторы возникновения конфликтов в физкультурно-спортивной организации

Также причинами конфликтов в физкультурно-спортивной организации являются:

1. Неадекватное распределение ресурсов внутри организации.
2. Различия в телеобразовании и ценностях сотрудников, их культурных, образовательных и личностных особенностях.
3. Неразвитая коммуникативность участников конфликта.
4. Некомпетентность и непрофессионализм.
5. Отсутствие, неконкретность или дублирование должностных инструкций работников.
6. Низкое качество труда.

7. Конфликт ролевых ожиданий и представлений работника с реальной деятельностью.
8. Формализм выполнения работником своих обязанностей.
9. Отсутствие профессиональных навыков и способностей у руководителя.
10. Личностные особенности и черты характера, ориентированные на конфликт.
11. Непродуманные критерии оценки деятельности работников.
12. Плохая организация и условия труда.
13. Неадекватное распределение функций внутри структуры организации.
14. Ошибочное приписывание кому-либо неадекватной позиции.
15. Психологическая несовместимость работников.
16. Несоразмерность прав работника его ответственности [34].

Изучение литературы позволяет выделить ключевые характеристики конфликтов в области физкультурно-спортивной деятельности:

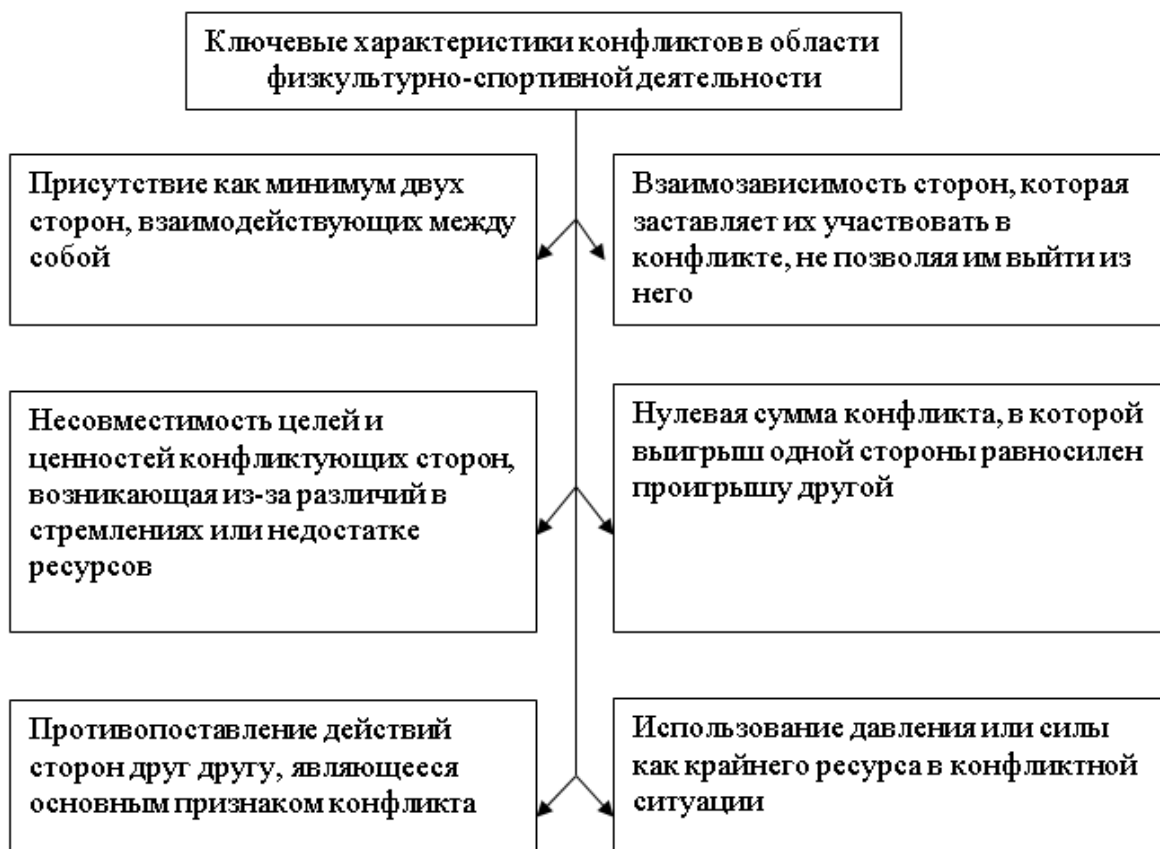


Рис4. Ключевые характеристики конфликтов в области физкультурно-спортивной деятельности

Эти характеристики отличают конфликты от других видов взаимодействия, таких как дискуссии или конкуренция. Использование давления или силы придает конфликту негативную окраску и усиливает эмоциональный налет, что делает его более напряженным в процессе разрешения [19].

Для более точного анализа и понимания конфликтов в области физической культуры и спорта следует учитывать их различные аспекты [16]. В первую очередь, важно учитывать их социальное значение. Конфликтные ситуации не являются обычными эпизодами межличностного взаимодействия, а представляют собой высшую степень напряженности в отношениях между людьми.

Также необходимо обратить внимание на пространственное и временное ограничения конфликта. Он имеет определенные рамки в пространстве (количество участников, их местоположение и т.д.) и во времени (момент возникновения, разрешения и т.д.) [29].

Кроме того, ключевым является единство объективных и субъективных аспектов конфликтной ситуации. Люди не только реагируют на ситуацию, но и активно ее воспринимают, определяя свое место в ней. Это помогает им формировать образ конфликта, который может быть более или менее соответствующим реальности, в зависимости от множества факторов [17].

Конфликтные ситуации часто имеют реактивный и провоцирующий характер. Они могут возникать как реакция на действия другого человека, а также играть провоцирующую роль в нарастании напряженности во взаимоотношениях.

Конфликты характеризуются динамичностью. Они часто изменяются и развиваются со временем, не оставаясь статичными.

Конфликтные ситуации часто нелинейны. Они могут развиваться в неожиданных направлениях и стать автономными от их первоначальных причин, продолжая существовать даже после того, как источники конфликта перестали быть значимыми.[20].

Таким образом, конфликтная ситуация в физкультурно-спортивной организации характеризуется социальной значимостью, пространственно-временной локализацией, единством объективного и субъективного, реактивным и провоцирующим характером, двойственной детерминацией, разновекторностью конфликтного взаимодействия, динамичностью, нелинейностью.

1.2 Специфика конфликтных ситуаций в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта

Конфликты в физкультурно-спортивной организации зависят от ее характера и взаимоотношений в коллективе [12].

Иерархия физкультурно-спортивной организации влияет как на инициативность и творческие способности работников, так и на стремление к профессиональному росту.

Эти факторы могут вызывать конфликты, которые являются результатом организационной структуры. Поэтому различия в типах физкультурно-спортивных организаций важно учитывать при анализе конфликтов.

Существует три категории по модели построения таких организаций [12].

Первая категория – это индивидуальная карьера внутри организации, где оценивают мотивацию, уровень компетентности и инициативность работника. Крупные коммерческие компании чаще относятся к этой категории

Вторая категория зависит от взаимоотношений работника с коллективом, дисциплины, стажа и способности работать в группе. Решения в таких организациях принимаются коллективно, что актуально для государственных учреждений.

Третья категория – это маленькие организации с разнообразными обязанностями у работников и управлением, основанным на личности директора. У таких предприятий часто отсутствует четкое описание должностей, что может привести к конфликтам. Работники в таких организациях могут испытывать фрустрацию и неудовлетворенность, что делает коллектив дезадаптивным.

Спортивные управленческие системы ориентированы на решение конкретных задач и имеют свои особенности, где опыт и коллективная работа играют ключевую роль, вызывая конфликты. [41].

В профессиональной деятельности физкультурно-спортивной организации возникают противоречия между целями и изменчивой обстановкой, отсутствием финансового обеспечения и ясного понимания целей работы. Недостаточная эффективность всей организации связана с размытостью понимания целей и смысла работы. [7].

Управленческие задачи и стереотипы затрудняют эффективное управление, приводя к конфликтам. [12].

Тренеры сталкиваются с изменениями в ценностях и деятельности, чему не всегда готовы психологически. Недочеты в управлении проявляются в нечетких представлениях об управляемой системе, ошибках в выборе воздействий и перегрузках персонала, что ведет к нестабильности и утомлению [11].

Факторы, влияющие на возникновение разногласий и конфликтов среди работников спортивной организации, определяются целым рядом обстоятельств, включая конкретные особенности и цикличность спортивной деятельности, роли и функции в организации, интенсивность взаимодействия на рабочем месте и профессиональный опыт самих сотрудников.

Самым распространенным видом таких конфликтов является «вертикальный» конфликт между руководителями и подчиненными, который чаще всего возникает из-за разногласий в плане выполнения общих задач. Участники подобных ситуаций могут прибегать к различным психологическим методам и уловкам для достижения своих целей [8].

Один из ключевых факторов многих конфликтов в физкультурно-спортивной организации - это участие людей с особенной психикой. Сложные жизненные условия, неопределенное будущее и отсутствие позитивных перемен приводят к ухудшению психического состояния людей, вызывая страхи и тревожность. Длительные негативные эмоции могут

привести к конфликтам, агрессивности и психологическим расстройствам [15].

Среди негативных черт личности, которые чаще всего провоцируют конфликты, можно выделить повышенную эмоциональность, паранойю, психопатию, маниакальность и апатию[40].

Люди с подобной психикой часто воспринимают любые ситуации как угрозу и вступают в споры из-за мелочей.

Если такие сотрудники занимают ключевые для деятельности организации должности, они могут непроизвольно распространять свое влияние и свой стиль деятельности, восприятия на коллектив, и в ряде случаев – постепенно формировать вокруг себя группу с таким же, либо близким взглядом на ситуацию [35].

В итоге из-за только одного конфликтного сотрудника конфликтным может стать подразделение, либо даже вся организация.

В этом случае последствия могут привести к ликвидации всей организации в целом, ее роспуску, поскольку вместо выполнения своих функций и задач организация превращается в конфликтное поле, где конечные клиенты – потребители услуг, становятся мешающим фактором.

Руководители с псевдоавторитетом также отличаются высоким уровнем конфликтности. Они обладают умением провоцировать споры и часто используют психологические приемы, чтобы управлять людьми [32].

Их рассуждения, демагогия и скептицизм создают сложности в противодействии. Такие руководители в большинстве случаев не могут быть компетентными в сфере разрешения конфликта, поскольку не являются авторитетной стороной для коллектива.

Поскольку часто конфликты иррациональны по своей природе и протеканию, такой субавторитет руководителя может вызвать отторжение и привести к усугублению всей конфликтной ситуации. Поэтому важно в данной ситуации передавать полномочия по разрешению ситуации

авторитетным сотрудникам, лояльным руководящей структуре, и которые заинтересованы в разрешении конфликта [12].

Чаще всего, конфликты в физкультурно-спортивной организации в части административного управления ими, подпитываются негативным отношением коллектива к выполнению своих обязанностей, что вызвано изменением ценностно-мотивационной основы всей их профессиональной деятельности, которое уже произошло до проявления конфликта как форма оппозиции источнику конфликта – административному органу. [34].

Поэтому для управления и профилактики конфликтов важно проводить своевременный мониторинг выполнения работниками физкультурно-спортивной организации своих профессиональных обязанностей не только на формальной основе, но и с точки зрения ценностно-мотивационной – поскольку это важный индикатор возникновения предпосылок к конфликтной ситуации.

Кроме того, выявление деформации ценностно-мотивационной основы деятельности работников указывает также на снижение их внутренней продуктивности, которая может быть сигналом о наличии внутреннего конфликта, который еще не перешел на межличностный уровень, и который можно легко предотвратить до момента его эскалации[34].

Если административный работник не контролирует потенциальное конфликтное поле деятельности своего коллектива, то можно выявить некоторые признаки неблагополучия в организации, представленные на рисунке 5 [14].



Рис 5. Признаки неблагополучия в организации – вызванные скрытой конфликтной основой

Чаще всего, по данным различных исследований, такое отношение работников в физкультурно-спортивной организации является реакцией на недостатки управления [8].

Вмешательство руководства физкультурно-спортивной организации в конфликты своих часто подчиненных не оказывает существенного влияния на их конструктивное разрешение, если руководители не выполняют действия по предупреждению и конструктивному разрешению межличностных конфликтов [2].

Таким образом, можно сделать следующий вывод: специфика конфликтов в физкультурно-спортивной организации в их зависимости от иерархической структуры с контролем за деятельностью и поведением персонала, а также системы поощрений и наказаний, влияющей на отношения.

1.3 Способы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта

В сфере физкультурно-спортивных организаций управление конфликтами имеет свои особенности, отличные от того, как разрешаются конфликты в других коллективах. Управление конфликтом – это воздействие на процесс его разрешения с целью укрепления или разрушения отношений между людьми, группами или даже целыми общественными системами[3].

Эффективное управление конфликтами включает как внутренний, так и внешний аспекты. Внутренний аспект связан с контролем над собственным поведением в ситуации конфликта, а внешний – с организационными и технологическими аспектами этого процесса, где ключевую роль могут играть руководители, лидеры или посредники[18].

Конфликты могут быть как конструктивными, способствующими развитию социальной системы, так и деструктивными, разрушительными для нее. Поэтому управляющие структуры должны активно влиять на динамику конфликтов, чтобы предотвращать их негативные последствия и способствовать их позитивному разрешению. Основная цель управления конфликтами заключается в минимизации деструктивных последствий и содействии разрешению конструктивных конфликтов[16].

Функции управления конфликтом представлены в виде таблицы 1.

Таблица 1

Функции управления конфликтом.

Стадия конфликта	Функция
Предконфликтная	Прогнозирование и предупреждение
Конфликтная	Организация управления конфликтом, его урегулирование
Послеконфликтная	Оценка последствия конфликта и подведение итогов

Прогнозирование конфликтов - это одна из ключевых функций управления, которая заключается в анализе обстановки в коллективе и выявлении потенциальных причин возможных столкновений. В рамках этой деятельности исследуются объективные и субъективные условия взаимодействия между людьми, их индивидуальные психологические особенности, а также возможные изменения в оргструктуре [11].

Урегулирование конфликтов включает в себя функции, направленные на завершение столкновения. Разрешение может быть окончательным или временным. Полное примирение достигается путем устранения причин и объекта конфликта, в то время как временное разрешение может быть обусловлено наличием компромисса. Для предотвращения дальнейших столкновений важно продолжать работу по устранению причин конфликта [5].

При урегулировании конфликта необходимо учитывать все предпосылки для его разрешения. Это включает степень зрелости конфликта, осознание сторонами необходимости его урегулирования, готовность третьей стороны к посредничеству, а также анализ последствий столкновения. Важно также ясно определить способы разрешения конфликта, в том числе уступки, примирение, компромисс и сотрудничество [15].

Оценка итогов конфликта и подведение итогов являются завершающим этапом управления столкновением. Здесь происходит анализ конфликтной обстановки, выводы о причинах и принятие мер для предотвращения новых столкновений. Также проводится анализ негативных последствий конфликта с целью их предотвращения в будущем.

Для третьей стороны, в частности для руководителя, важна работа по анализу негативных факторов при принятии решений по урегулированию конфликтов [15].

При решении конфликтов необходимо учитывать несколько важных факторов, которые могут привести к негативным последствиям:

– Необходимо отделять личные симпатии или антипатии к участникам конфликта от объективного решения, чтобы избежать ошибок в урегулировании ситуации;

– Скорое урегулирование конфликта без устранения его причин может привести лишь к временному мирному соглашению;

– Принуждение одной из сторон конфликта к необоснованным уступкам или отказу от борьбы нежелательно, так как это может привести к несправедливому решению;

– Предоставление неудобной третьей стороне информации при решении конфликта может усложнить процесс урегулирования;

– Ущемление интересов третьей стороны из-за исхода конфликта также следует учитывать [23].

Управление процессом разрешения конфликтов с учетом данных факторов поможет снизить напряженность конфликта, сократить его продолжительность и уменьшить вероятность возникновения негативных последствий после его урегулирования. [10].

Конфликтные процессы в организации могут быть управляемыми, если правильно выбрать стратегию и достичь баланса, который будет наилучшим для организации или ее подразделения. Конфликт может быть полезным, способствуя повышению эффективности работы, или наоборот, приводя к снижению производительности, удовлетворенности и сотрудничества. Разрушительные последствия возникают, когда конфликт игнорируется или находится на очень высоком или низком уровне. Решение конфликта требует учета всех сторон и позиций для максимальной эффективности [9].

В современной конфликтологии существуют различные методы предупреждения конфликтов и стрессов в организации, которые играют важную роль в поддержании гармоничной рабочей атмосферы [16].

Первым методом является выработка общих целей, которые должны объединять как руководителей, так и персонал организации. Это позволяет

синхронизировать усилия всех участников и достигать общих целей эффективнее.

Второй метод включает в себя определение структуры управления и установление связей между подразделениями и сотрудниками. Это способствует ясности и пониманию взаимоотношений, что предотвращает конфликты из-за неопределенности в распределении обязанностей.

Третий метод заключается в обеспечении баланса между правами и обязанностями при выполнении служебных функций. Каждый работник должен четко понимать свои обязанности и нести ответственность за свою работу.

Наконец, четвертый метод предполагает использование разнообразных форм поощрения как средство мотивации трудовой деятельности. Это помогает поддерживать стимул к работе и предотвращать конфликты в коллективе.

Таким образом, применение этих методов способствует снижению вероятности конфликтов в организации и созданию благоприятной рабочей среды для всех сотрудников. [6, 11, 23]

Конфликты могут возникать из-за различных причин: новаторство против консерватизма, защита групповых интересов против общих целей, личное эгоистичное поведение, где корысть становится главным мотивом. Межличностный конфликт возникает, когда одна сторона начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Реакция на конфликт может быть как конструктивной, так и деструктивной [17].

Считалось, что конфликт - негативное явление, однако современные психологи рассматривают его как естественное проявление назревших противоречий между людьми. Последствия конфликтов могут быть как позитивными, так и негативными для организации. Важно помнить о том, что конфликт может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на работу коллектива. Потенциальные негативные последствия конфликта включают в себя снижение производительности, неудовлетворенность,

ухудшение социального взаимодействия и другие факторы. Однако эффективное урегулирование конфликта может принести положительные результаты. Важно ориентироваться на сотрудничество для достижения оптимального и рационального решения проблемы [23].

Скрытый период:	Открытый период:
1 уход	1 демонстрация усиления собственных ресурсов
2 переговоры	2 «торг»
3 «торг»	3 уход от конфликта
4 ложные манёвры (провокация на встречный ход)	
5 риск (после неудачи нужно продумывать стратегию поведения)	
6 принуждение	
Публичная фаза открытого этапа:	
7 обращение к третьей стороне (близкие родственники, уважаемые люди)	
8 суд	
9 взрыв	
10 разрыв отношений	

Рис. 6. Стратегии разрешения конфликта на различных этапах конфликтной ситуации

Х.Корнелиус и Ш. Фэйрсчитают, что уход, отрицание, подавление, и компромисс –наиболее часто встречающиеся «конфликтные привычки»[38].

К.Томас и Р.Килменн выделили пять основных стратегий поведения в конфликтной ситуации, получивших широкое признание ученых [9].

Стратегии представлена наглядно на рисунке 7.



Рис. 7. Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

Есть также и другие способы разрешения конфликтов: координация; интегративное решение проблемы; конкуренция. [15].

Кроме того, на управленческо-организационном уровне применяются три стратегии управления конфликтами:

1. Нормативная (морально-правовая стратегия), для устранения конфликта на административно-правовой или этической основе (законы, правила и нормы поведения в организации).

2. Реалистическая стратегия – построена на неизбежности конфликта из-за природной склонности человека к доминированию, и цель такой стратегии - временное решение конфликтной ситуации с опорой на любые доступные средства в конкретной ситуации. [37].

3. Идеалистическая стратегия – предусматривает поиск новых общих целей и ценностей взамен прежних – конфликтных, для сотрудничества сторон в ходе поиска новых совместных целей - уже не конфликтных, для обоюдного выигрыша конфликтующих сторон [28]. В рамках этой стратегии конфликт – это взаимодействие участников с взаимным выигрышем, при

разрешении конфликта, но при продолжении конфликта все участники начинают проигрывать до момента разрешения породившей конфликт проблемы через устранение его источника, либо снижения его значимости, создавая новые цели деятельности. Можно также назвать эту стратегию также стратегией обесценивания важности и содержания конфликта.

Успех идеалистической стратегии связан с культурой субъекта, с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных ценностей.

Таким образом, можно сделать следующий вывод по результатам проведенного анализа. Основные методы профилактики конфликтов в организации: объединяющие цели деятельности, связи в структуре управления, баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей, использование различных форм поощрения. Основными стратегиями управления конфликтами в организации могут быть: мирное соперничество, реалистическая стратегия, поиск новых общих целей и ценностей для сотрудничества.

Выводы по главе 1

Проведенный теоретический анализ проблемы управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта, позволил сделать некоторые выводы.

Мы понимаем конфликт как столкновение целей, интересов, позиций, мнений или субъектов взаимодействия, и способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия сторон.

Специфика конфликтов в физкультурно-спортивной организации в их зависимости от иерархической структуры с контролем за деятельностью и поведением персонала, а также системы поощрений и наказаний, влияющей на отношения.

Наиболее значимые факторы в конфликтах в физкультурно-спортивной организации – цикличность деятельности, специфика профессиональных задач, функционально-ролевые особенности и интенсивность служебного взаимодействия оппонентов, степень адаптированности личности к выполнению должностных обязанностей, опыт и качество профессиональной деятельности.

Основной вид межличностного конфликта в физкультурно-спортивной организации -конфликт между руководителем и подчиненным

Основные методы профилактики конфликтов в организации: объединяющие цели деятельности, связи в структуре управления, баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей, использование различных форм поощрения.

Основными стратегиями управления конфликтами в организации могут быть: мирное соперничество, реалистическая стратегия, поиск новых общих целей и ценностей для сотрудничества.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ СФЕРЫ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

2.1 Ход и организация исследования

Исследование управления конфликтами в спортивной организации проводилось на базе МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва «Энергия», находится по адресу: 660021, г. Красноярск, ул. Богграда 91.

Коллектив составляет 93 человека. Возраст персонала варьируется от 25 до 65 лет.

В рамках исследования изучалась проблема управления конфликтами в спортивной организации, так как в настоящее время существующие и возникающие конфликты разрешаются на стихийной основе.

В ходе исследования решались следующие задачи:

1. Выбор диагностических методов;
2. Подбор и организация групп испытуемых;
3. Проведение диагностического исследования склонности к конфликтам работников физкультурно-спортивной организации;
4. Анализ экспериментальных данных;
5. Разработка рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта.

Программа исследовательской части нашей работы предусматривает несколько этапов:

1. Подготовительный этап – подбор методик для исследования, подбор группы испытуемых;
2. Констатирующий этап – проведение диагностики участников исследования;

3. Аналитический этап – предполагал проведение анализа и интерпретации полученных данных.

Исследование было организовано и проводилось следующим образом.

На первом подготовительном этапе проводился подбор диагностических методик для исследования склонности к конфликтам работников физкультурно-спортивной организации. Подбор методик происходил в соответствии с ранее проведенным теоретическим исследованием проблемы и с основными его теоретическими положениями.

Сперва подбирались методы определения текущей стратегии управления конфликтами в спортивной организации, затем проводилось изучение этих стратегий, далее результаты анализировались. После проведенного анализа были разработаны методические рекомендации по разрешению конфликтов в организации с учетом выбора той или иной стратегии, которая будет наиболее эффективна.

Данные собирались с помощью анкетирования, с помощью метода тестирования, с помощью метода беседы с администрацией и работниками.

В частности, использовались следующие методики:

1. Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе».
2. Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994.)
3. Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса.

Использованные в исследовании методы и методики представлены в приложении.

После того как был подобран пакет методик, был установлен контакт с администрацией и коллективом физкультурно-спортивной организации на предмет возможности проведения исследования.

Далее, совместно с администрацией и коллективом было определено, как именно должно будет проводиться исследование. После того, как было

определено, какие испытуемые будут участвовать в исследовании, и в какое время оно будет проводиться, работа перешла на второй этап.

Второй этап работы – предполагал проведение констатирующей диагностики склонности к конфликтам работников физкультурно-спортивной организации.

Была выбрана середина недели (среда, четверг) и время (9.50 – 10.35). Перед началом исследования было осуществлено знакомство с испытуемыми, что способствовало созданию положительного настроения и вызвало интерес и желание испытуемых принять участие в выполнении предложенных заданий (тестов).

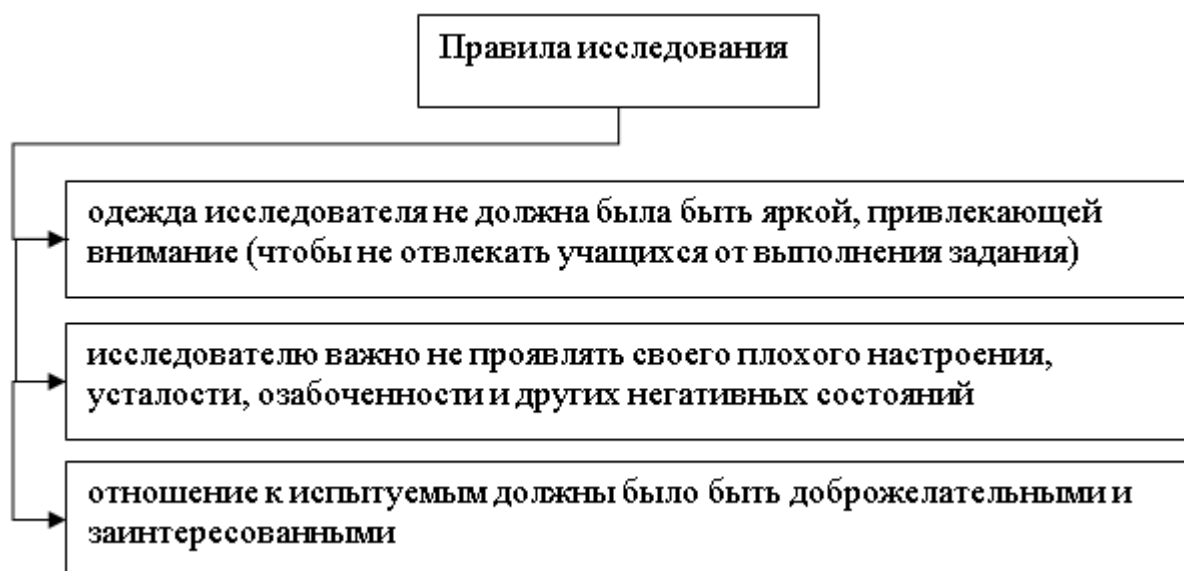


Рис. 8. Правила исследования конфликта в физкультурно-спортивной организации

Во время проведения исследования все необходимые данные протоколировались.

После проведенного тестирования работа перешла на *следующий этап* – аналитический, который предполагал проведение анализа и интерпретации полученных данных.

2.2 Результаты констатирующего исследования

В организации проявляются и существуют множество видов конфликтов, часть из которых благополучно разрешаются, некоторые конфликты остаются неразрешенными долгое время. В таблице 2, далее представлен рейтинг и показатели стратегии управления конфликтами в организации, полученные по итогам беседы с работниками и администрацией. Рейтинг вычислялся на основе статистических весовых показателей (производные от среднего показателя результатов по выборке).

Таблица 2.

Показатели проявлений конфликтов в спортивной организации

Вид конфликта	Вес диагностического показателя
Организационный (производственный)	0,262
Межличностный	0,349
Профессиональный	0,129
Внутриколлективный	0,068

Как видно из результатов в таблице 2, наиболее сильными по проявлению для работников и руководства организацией являются межличностные конфликты, затем по силе и влиянию на коллектив организации идут организационные конфликты. Наименее влияющие на коллектив конфликты – это профессиональный и внутриколлективные конфликты.

Рассмотрим также далее основные причины конфликта в организации, сгруппированные и представленные в таблице 3 далее.

Таблица 3.

Основные причины конфликта в организации

Основные причины конфликта в организации	Вес диагностического показателя
Недостатки в организации организационных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.	0,147
Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта (неумение распределить задание, неправильное использование системы стимулирования труда, неумение понять психологию подчиненного).	0,284
Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.	0,209
Расхождение мнений работников в оценке явлений организационной жизни.	0,150
Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников (например, «старожилами» и «новичками», выделение «незаменимых»).	0,189
Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.	0,130
Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий.	0,127
Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера.	0,114
Ограниченность ресурсов, которые нужно делить	0,115
Взаимозависимость заданий	0,119
Различия в целях	0,129
Различия в представленных ценностях	0,103
Различия в манере поведения	0,090
Различия в уровне образования	0,78
Плохие коммуникации	0,112
Несбалансированность рабочих мест	0,139
Недостаточная мотивация	0,118

Как видно из данных, представленных в таблице 3, наиболее значимые причинами конфликта в организации являются неверные действия руководства, вызванные отсутствием необходимого организационного опыта. Кроме того, причиной конфликта является стиль и поведение руководства по отношению к своим подчинённым, а также влияние

собирательного опыта и образа действий прежних руководителей, отраженных в коллективном сознании работников.

Было установлено существование нарушений внутригрупповых норм поведения в рабочем коллективе, что приводит к возникновению межгрупповых и статусных противоречий – между сотрудниками, которые условно делят себя на разные неформальные категории: новенькие, старожилы, любимчики руководства и т.п. Эти категории несут в себе конфликтный потенциал, который может реализовываться в виде межличностных конфликтов.

Также мы изучали предпочитаемые работниками и руководителями организации стратегии поведения в конфликте. Обобщенные исследовательские данные представлены на рисунке 9.

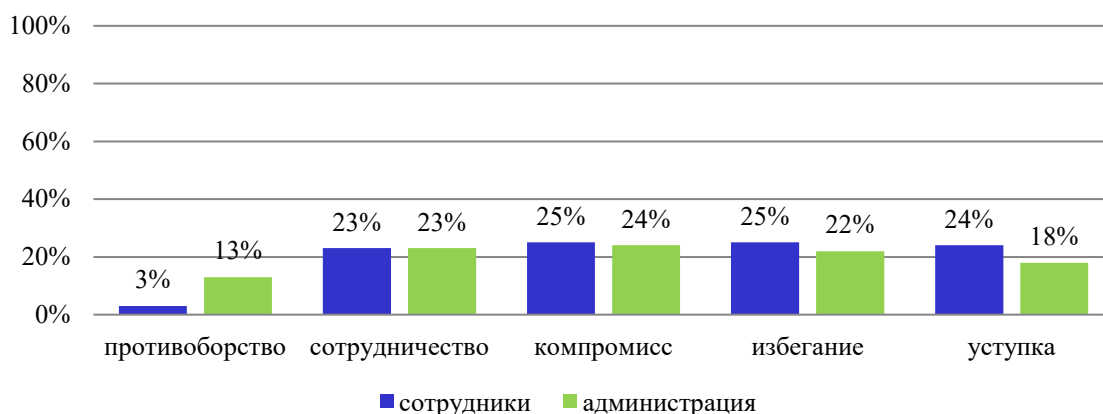


Рис.9. Результаты диагностики по методике К.Томаса

Как видно из данных, представленных на рисунке 9, 23% работников и администрации придерживаются стратегии сотрудничества, при взаимодействии с окружающим их коллективом. Такой стиль требует умения участников с таким стилем очень гибко оценивать происходящее, и искать решения, которые были бы оптимальными для всех сторон конфликта.

Почти четверть работников – 25% и администрации – 24%, придерживаются стратегии компромисса. В рамках этой стратегии они учитывают интересы всех сторон конфликта, выбирая общие для всех

конфликтных сторон моменты, от которых могли бы все отказаться в обмен на устраивающие всех участников решения. Фактически это стратегия обмена выраженного конфликта интересов на неконфликтные интересы, путем совместного отказа от спорных моментов.

Стратегии избегания придерживаются 25% работники и 22% сотрудников администрации. Выбор такой стратегии поведения в конфликтной ситуации вызван недостатком личностного либо организационного ресурса участников, из-за чего они предпочитают уклоняться от контакта с конфликтными моментами. Это выражается в отказе от диалога, от продвижения своих интересов, в передаче всего права принятия решений другой стороне конфликта. Минусом такого подхода может стать откладывание разрешения конфликта, поэтому конфликт может вырасти до большего масштаба за счет другой стороны конфликта, которая от конфронтации может не отказаться и наращивать степень требований в ответ на избегание. В долгосрочной перспективе у избегающей стороны конфликта может затаиться стремление взять реванш при удобном стечении обстоятельств, что приведет к развитию конфликта с новой силой, либо в новом его качестве.

Стремятся уходить от конфликта 24% работников и 18% сотрудников администрации. Выбранная стратегия поведения в конфликте у этой части участников исследования, указывает на их низкую включенность на отстаивание своих личных интересов. Предпочтение такого подхода может приводить к уходу вообще от обсуждения моментов, вызвавших конфликтную ситуацию, тем самым, не решая ее никаким образом. В итоге отказ от своих интересов может привести у данных участников исследования к возникновению и усилению внутреннего личностного конфликта. В итоге такие сотрудники становятся носителями внутреннего конфликта и могут либо транслировать его на свое окружение, либо какое-то время расходовать свои личностные ресурсы для компенсации возникающего дисбаланса, до критического истощения этих ресурсов. Итогом может стать вспышка

конфликта с новой силой, либо выгорание и уход сотрудника из организации вообще.

Стратегию противоборства (противостояния) в конфликтной ситуации предпочитают 13% администрации и лишь 3% работников. Эта часть коллектива выбирает путь активной борьбы за свою позицию, используя все доступные для них варианты и возможности, не считаясь с интересами других сторон, отстаивая только свою точку зрения. Минусом такой стратегии может стать вовлечение в конфликт окружающих, их ресурсов, но при этом такая стратегия позволяет предельно четко обозначить и показать не устраивающие стороны конфликта моменты, что положительно влияет на скорость из разрешения за счет открытости позиции каждой стороны. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т.д.

Кроме стратегии поведения в конфликтной ситуации мы также изучали стратегии поведения участников исследования в ситуации затруднения (которая чаще всего является причиной возникновения конфликта).

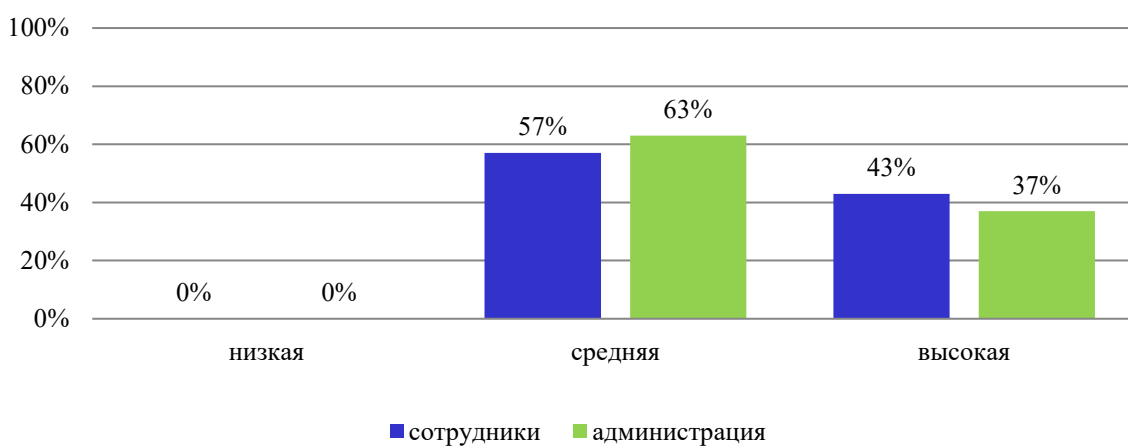


Рис.10. Результаты диагностики активной стратегии преодоления затруднений между работниками и администрацией.

Опираясь на результаты, представленные наглядно на рисунке 9, можно прийти к выводу, что сотрудники физкультурно-спортивной

организации предпочитают преодолевать затруднения в своей организации, но с разной эффективностью, которую они осознают, как некоторое ограничение искусственного характера, вызванного самой структурой и правилами организации. При этом сотрудники настроены на преодоление профессиональных затруднений, одним из которых может стать конфликтная обстановка в организации. Для этого они готовы реализовать активные усилия.

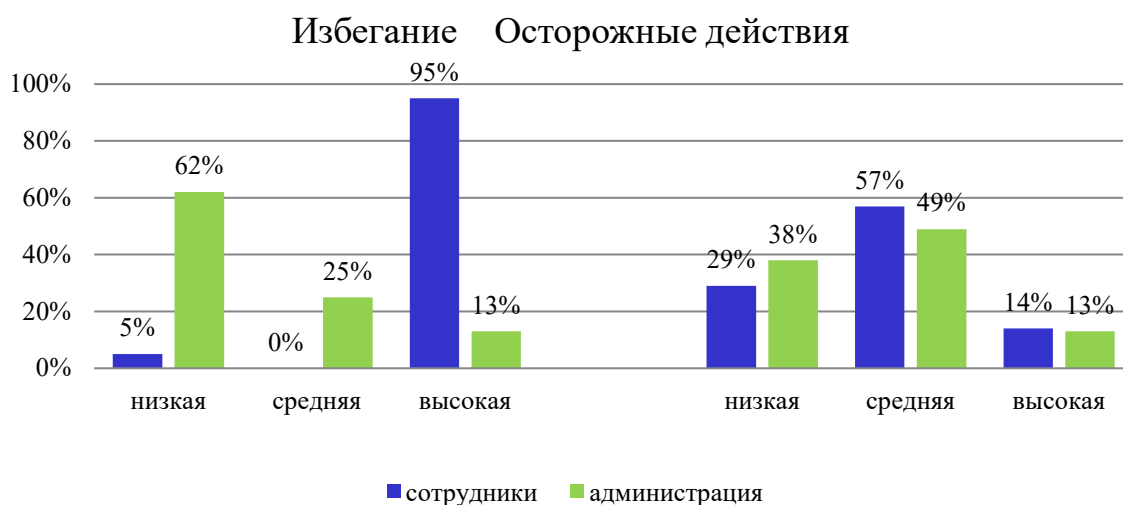


Рис.11. Результаты диагностики пассивной стратегии преодоления затруднений между работниками и администрацией.

Как можно увидеть на рисунке 11, 95% работников в конфликтных ситуациях предпочитают найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя администрации заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места; по возможности избегают решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия, в то время, как администрация (87%) не откладывает решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.

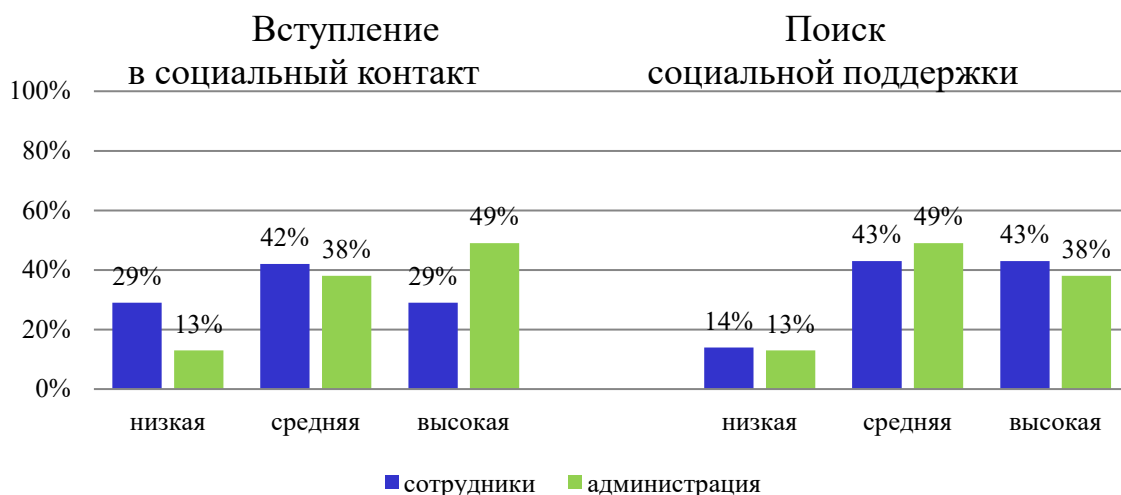


Рис. 12. Результаты диагностики просоциальной стратегии преодоления затруднений между работниками и администрацией

Администрация - 87%, активно вступает в социальный контакт и ищет социальную поддержку при разрешении профессиональных затруднений, в критических ситуациях действует сообща с другими. Треть работников не хотят объединяться с коллегами, и только 29% активно контактируют с окружающими, считая, что общение с другими людьми обогатит их жизненный опыт.

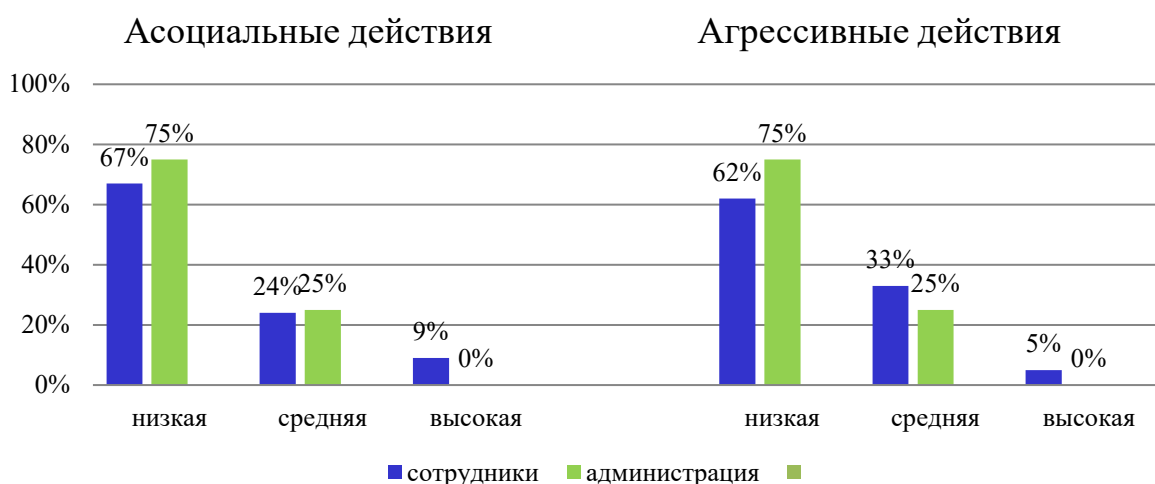


Рис 13. Результаты диагностики асоциальной стратегии преодоления затруднений между работниками и администрацией

Как видно из результатов, представленных на рисунке 13, существуют схожие поведенческие стратегии преодоления затруднений администрацией и работниками.

Такая же ситуация складывается при выборе агрессивных методов поведения. 62% работников и 75% сотрудников администрации предпочитают спокойное решение проблем, избегая агрессии в конфликтной ситуации. Можно в итоге сделать вывод о том, что существует тенденция просоциальной стратегии преодоления затруднений.

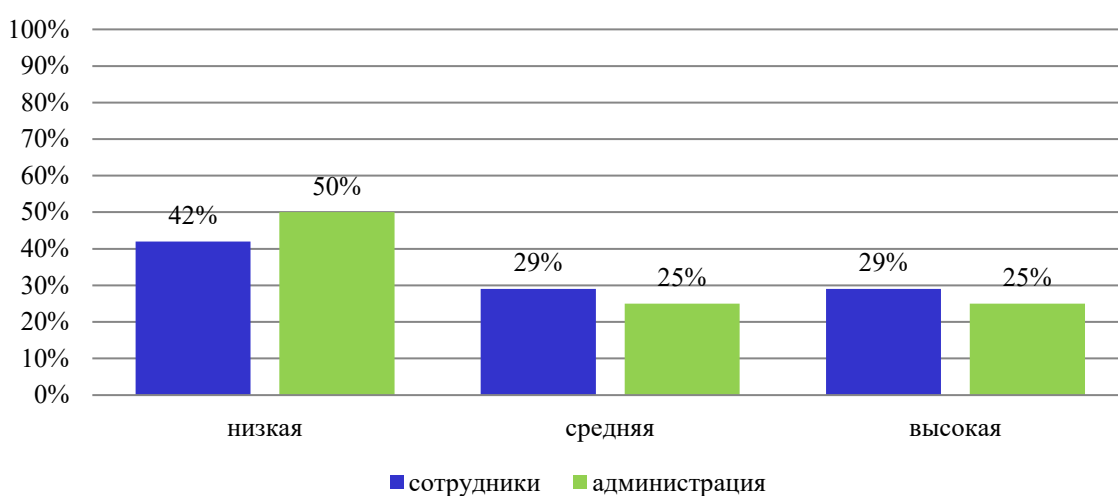


Рис.14. Результаты диагностики прямой стратегии преодоления затруднений между работниками администрации.

58% работников и 50% сотрудников администрации предпринимают действия импульсивного характера: при принятии решения больше полагаются на интуицию, действуют импульсивно, под влиянием первого порыва.

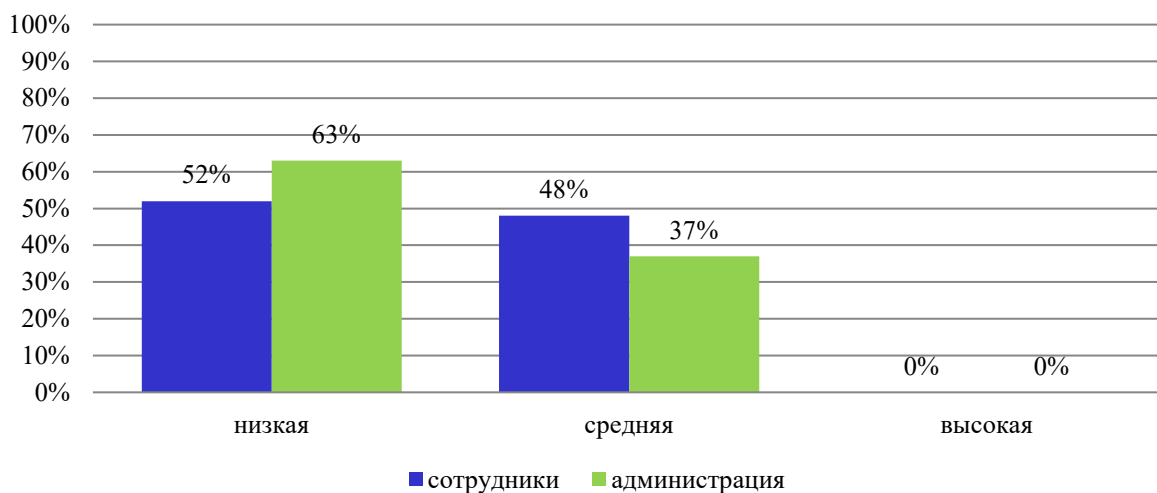


Рис.15. Результаты диагностики непрямой стратегии преодоления затруднений между работниками администрации

Исходя из представленных на рисунке 15 результатов, 52% работников и 63% сотрудников администрации в ситуации преодоления профессиональных затруднений избегают манипуляций по отношению к коллегам.

Далее рассмотрим результаты на рисунке 16, по анкете «Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе».

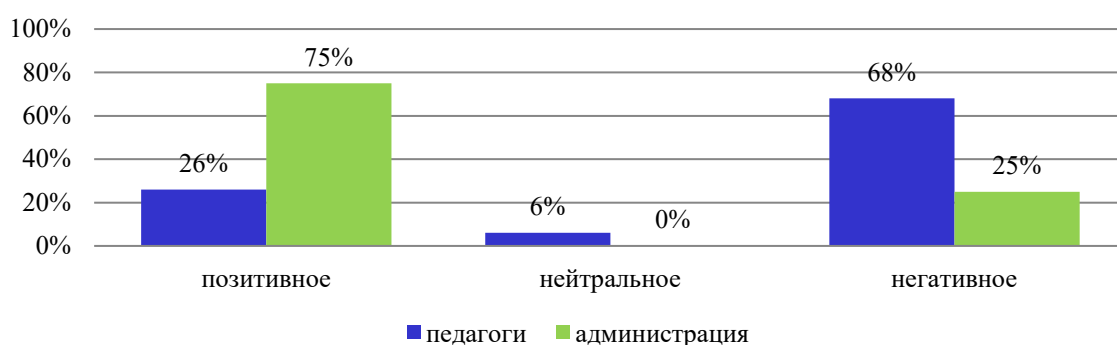


Рис.16. Отношение к конфликтам

По данным рисунка видно, что отношение 75% сотрудников администрации к конфликтам позитивное, но при этом 68% работников относятся негативно к конфликтам, поскольку работники реже сталкиваются со всей широтой и полнотой информации о текущей ситуации в

управленческом контексте, тогда как сотрудники администрации видят конфликтную либо затруднительную ситуацию как допустимую широту мнений, ради достижения профессиональных целей.

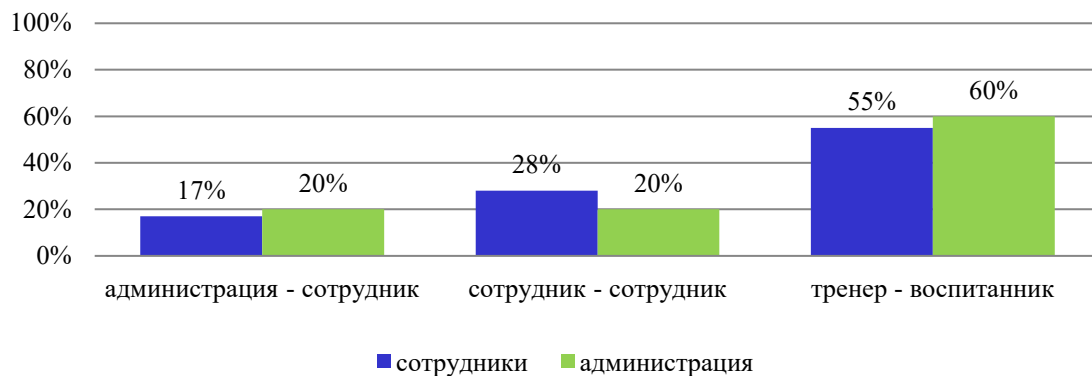
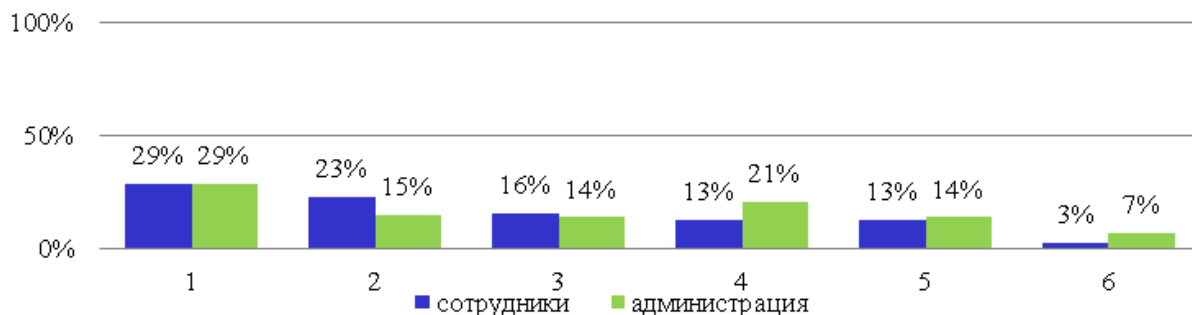


Рис.17. Характер конфликтов в спортивном коллективе.

Мнение, что в спортивном коллективе чаще встречаются конфликты «тренер - воспитанник», совпало и у администрации (60%) и у работников (55%).

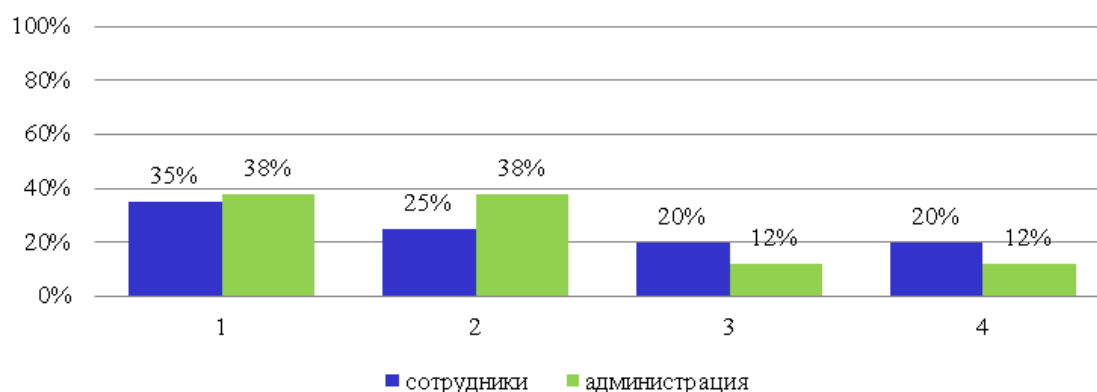


Условные обозначения:

1. нарушение самими работниками трудовой дисциплины;
2. игнорирование работниками замечаний администрации;
3. неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами;
4. нарушение этики общения;
5. неспособность одной из сторон принять адекватное решение.
6. у администрации слишком высокие требования к коллективу

Рис.18. Причины возникновения конфликтов между администрацией и работниками.

Почти треть работников администрации выделяют причиной конфликтов между администрацией и работниками нарушение самими трудовой дисциплины. Также 23% работников игнорируют замечания администрации. 13% работников и 21% администрации основной причиной конфликтов считают нарушение этики общения.



Условные обозначения:

1. невыполнение работы одним работником, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим работником;
2. несовпадение взглядов работников на одну и ту же проблему;
3. неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами;
4. нарушение этики общения.

Рис.19. Причины возникновения конфликтов между работником и работником.

Наиболее значимыми причинами возникновения конфликтов между работником и работником оказались: невыполнение работы одним работником, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим работником (35-38%); и 2 - несовпадение взглядов работников на одну и ту же проблему (25-38%).

Таким образом, можно сделать следующий вывод.

В организации имеются конфликты, часть из которых разрешается, но некоторые конфликты остаются неразрешенными. Наиболее сильными являются межличностные, организационные конфликты. Основные причины

конфликта– неправильные действия руководителя из-за отсутствия опыта, недостатки стиля работы, нарушение внутригрупповых норм поведения.

23% работников администрации готовы сотрудничать, 24-25% готовы к компромиссу. Стратегию избегания выбрали 25% работники 22% администрации. Стратегию уступки выбрали 24% работники 18% администрации.

87% сотрудников администрации не откладывают решение возникшей проблемы, активно контактируют и ищут социальную поддержку при разрешении профессиональных затруднений. Треть работников не хотят ни с кем объединяться для разрешения ситуации. Большинство работников- 67% и администрации - 75%, не применяют асоциальные действия. И работники 62%, и администрация 75% стараются решать проблемы спокойно. 58% работники 50% администрации импульсивно преодолевают профессиональные затруднения. 52% работники 63% администрации не используют манипуляции для достижения целей. Отношение администрации 75% к конфликтам позитивное, тогда как у работников 68% оно негативное.

В коллективе чаще встречаются конфликты тренер-воспитанник, у администрации (60%) и у работников (55%).

Наиболее значимые причины возникновения конфликтов между работником и работником: невыполнение работы одним работником, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим работником (35%-38%); и несовпадение взглядов работников на одну и ту же проблему (25%-38%).

Таким образом, в ходе проведенного исследования было установлено, что наиболее сильными по проявлению для работников и руководства организацией являются межличностные конфликты, затем по силе и влиянию на коллектив организации идут организационные конфликты. Наименее влияющие на коллектив конфликты – это профессиональный и внутри коллективные конфликты.

2.3 Методика управления конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта

Стратегия разрешения конфликтов предполагает использование организационно-структурных, административных и межличностных методов управления конфликтом.

Таблица 4

Организационно-структурные методы управления конфликтом в физкультурно-спортивной организации:

№	Методы
1	четкое формулирование, закрепление в документах и разъяснение работникам их задач, прав, полномочий и ответственности
2	использование действующих в организации рабочих групп, работающих над преобразованием
3	опора на общеорганизационные цели, общие ценности, которые объединяют работников и создают сплоченный коллектив
4	использование структуры поощрений, исключая столкновение интересов различных работников и подразделений

2. *Административные методы управления конфликтом* предполагают директивное вмешательство в его процесс на основе приказа руководителя.

3. *Межличностные методы управления конфликтом* включают стандартные стратегии поведения по классификации Томаса.

Таблица 5

Действия руководителя при возникновении конфликтной ситуации

№	Действия руководителя при возникновении конфликтной ситуации
1	признать существование конфликта
2	определить возможность переговоров
3	согласовать процедуру переговоров
4	выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. На этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций
5	разработать варианты решений
6	принять согласованное решение и реализовать принятое решение на практике, обязательно решение представить в письменном виде

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают рекомендации по управлению конфликтом:

Таблица 6

Рекомендации по управлению конфликтом:

№	Рекомендации по управлению конфликтом
1	Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2	Доброжелательное, уважительное отношение.
3	Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника
4	Сочувствие, участие, терпимость к слабостям
5	Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться
6	Признание правоты собеседника там, где это действительно так
7	Выдержка, самоконтроль, спокойный тон
8	Обращение к фактам
9	Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров)
10	Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению
11	Предложение рассмотреть альтернативные решения
12	Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это
13	Повышение значимости партнера
14	Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения
15	В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

Также возможно применение социально-психологических методов – тренинга, направленного на обучение работников организации конструктивным способам разрешения горизонтальных конфликтов.

В программе используются методы (дискуссии и обсуждения, деловые игры, послеигровая и ежедневная рефлексия опыта).

Основная цель тренинга - обучение адекватным способам эффективного разрешения конфликтов.

Программа состоит из 4 занятий, каждое из которых длится по 6 часов, с перерывом в 60 минут. Встречи проводятся 1 раз в неделю.

Состав группы: 10-12 человек тренер.

Содержание программы представлено в таблице 7.

Содержание тренинговой программы

№ занятия	Тема	Цель	Упражнения
Занятие № 1	Тема: «Введение в проблему организационных конфликтов»	Цель занятия: Знакомство и создание благоприятных условий для работы в группе.	Упражнение 1. «Снежный ком»
			Упражнение 2: «Правила работы в группе»
			Упражнение 3 «Что такое конфликт?»
			Упражнение 4 «Причины конфликта»
			Упражнение 5 «Ознакомление с основными понятиями тренинга конструктивного разрешения конфликта в организации»
			Упражнение 6 «Интервью»
			Упражнение 7 «Разведчики»
			Упражнение 8 «Друг для друга»
Занятие № 2	Тема: «Я в конфликте»	Цель занятия: Определение своего отношения к конфликтной ситуации, своего стиля поведения в конфликте, понимание своей роли в нем	Упражнение 1 «Приветствие»
			Упражнение 2: Сюжетно-ролевая игра «Мельница».
			Упражнение 3 «Конфликт нападающего и защищающегося»
			Упражнение 4: Игра «Поведение в конфликте»
			Упражнение 5: Игра «Узкий мостик»
			Упражнение 6: Игра «Берлинская стена»
			Упражнение 7: Игра «Я в конфликтной ситуации»
			Упражнение 8 «И тут вы ему говорите»
			Упражнение 9 «Какой был тренинг»
Занятие № 3	Тема: «Эмоции в конфликте»	Цели: Рассмотрение субъективных составляющих конфликта.	Упражнение 1: «Приветствие в парах»
			Упражнение 2 «Конфликт невербально»
			Упражнение 3 «Контраргументы»
			Упражнение 4 «Настойчивость - сопротивление»
			Упражнение 5 «Однажды в созвездии Лебеда»
			Упражнение 7: Преувеличение или полное изменение поведения
Занятие № 4	Тема: Конструктивное разрешение конфликта	Цель: Обучение способам и методам конструктивного разрешения конфликтных ситуаций. Профилактика конфликтов	Упражнение 1 «Приветствие»
			Упражнение 2: Ситуативная игра «Аэропорт»
			Упражнение 3 Игра «Конфликт в транспорте»
			Упражнение 4 Деловая игра «Конфликт на промышленном предприятии»
			Упражнение 5: Ролевая игра «Сглаживание конфликтов».

			Упражнение 7: Ролевая игра
			Упражнение 8 «Последняя встреча»
			Упражнение 9 «Аплодисменты по кругу»

Выводы по главе 2

Исследование проводилось на базе МАУ «Спортивная школа олимпийского резерва «Энергия».

В рамках исследования изучалась проблема управления конфликтами в спортивной организации, так как в настоящее время существующие и возникающие конфликты разрешаются на стихийной основе.

Исследование показало, что основные конфликты в организации возникают из-за личных разногласий, затем следуют организационные противоречия.

Профессиональные и внутренние конфликты менее значимы. Причины конфликтов - неопытность руководителя, столкновение со стереотипами, нарушение норм поведения, разногласия сотрудников.

Работники и администрация используют различные стратегии поведения. В стрессовых ситуациях все активно справляются с трудностями, защищают себя и стремятся к решению проблем.

Анализ также показал, что пассивное разрешение конфликтов чаще проявляется, чем активное.

Администрация и работники стараются разрешить проблемы, но работники ожидают помощи от руководства.

Исследование также выявило просоциальные стратегии в разрешении конфликтов, но некоторые работники предпочитают избегать объединения. В целом, администрация и работники преодолевают трудности используя просоциальные методы, избегая агрессии и манипуляций.

Важно обучать коллективу неконфликтному поведению. Для этого был разработан ряд рекомендаций – как для работников, так и для руководства физкультурно-спортивной организации, а также был предложен тренинг, направленный на контроль конфликтных ситуаций в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования проблемы стратегии управления конфликтами в спортивной организации, на примере конкретной организации было проведено исследование. В ходе исследования были выявлены некоторые проблемы стратегии управления конфликтами в спортивной организации, в частности было установлено, что наиболее сильными являются межличностные, организационные конфликты. Наименее сильные конфликты – это профессиональный и внутриколлективные конфликты. Наиболее значимые причины конфликта в организации – это, неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта, недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, нарушения внутригрупповых норм поведения.

И администрация, и коллектив применяют все виды стратегий при возникновении конфликта, при этом администрация активно воздействует, а коллектив пассивно избегает разрешения возникающего конфликта. Отношение администрации к конфликтам позитивное, тогда как у работников оно негативное.

Полученные результаты могут помочь понять, как именно строить работу с коллективом спортивной организации, в плане разрешения возникающих конфликтов. Полученные сведения дают также возможность понять, в чем различие между коллективом и администрацией в выборе стратегий управления конфликтами, и на основании этой информации строить профилактическую работу, направленную на профилактику возникновения и неблагоприятного разрешения конфликтов. Для этого необходимо дополнительно изучать проблему стратегии управления конфликтами в спортивной организации, но уже на примере других учреждений, для более создания более обширной картины этой проблемы.

Таким образом, поставленные цели и задачи работы решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Психология решений проблемных ситуаций. /В.В.Авдеев – М.: Феликс, 2010. -481с.- ISBN 5-87614-004-X
2. Анцупов, А.В., Конфликтология. учебное пособие /А.В.Анцупов – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2010.-276с.ISBN 5-238-00062-6
3. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций/ А.Г. Большаков, М.Ю. Несмелова - М.: МЗ-Пресс, 2014.- ISBN 5-940730-03-5
4. Вердербер, Р. Психология общения: Пер. с англ. /Р. Вердербер, К. Вердербер. – 11-е изд. – СПб.: Нева, 2015. – 320с.ISBN 5-93878-160-4
5. Громова, О.Н. Конфликтология. Курс лекций. / О.Н. Громова– М.: «ЭКМОС», 2014. – 320с.ISBN 5-88124-042-1
6. Гришина, Н.В. Психология конфликта : учебное пособие / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 576 с. – (Мастера психологии). – ISBN 978-5-496-01114-3.
7. Данакин, Н. С. К определению конфликтной ситуации // Социально-гуманитарные знания./Н. С. Данакин, З. А. Мохаммад, Е. Н. Цыганкова 2017. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-opredeleniyu-konfliktnoy-situatsii> (дата обращения: 30.04.2024).
8. Дмитриев А.В. Конфликтология: учебное пособие/ А.В. Дмитриев. - М.: Гардарики, 2015.ISBN 5-8297-0044-1
9. Здравомыслов, А.Г.Социология конфликта: учебное пособие/А.Г.Здравомыслов. – М.: Аспект-пресс, 2013.-537 с.ISBN 5756701125
- 10.Зеркин, Д.П. Основы конфликтологии: учебное пособие. /Д.П.Зеркин - Ростов-на-Дону.:Феникс 2008.- 432с.ISBN 5-222-00031-1.
- 11.Зубова Л. В. Психология конфликта: учебное пособие / Л. В. Зубова; А. А. Кириенко. – Оренбург : ОГУ, 2021. - 183 с. - ISBN.978-5-238-02360-1

12. Живага, А. Ю. Управление конфликтами и стрессами в организации : учебное пособие / А. Ю. Живага. – Южно-Сахалинск : СахГУ, 2019. – 108 с. - ISBN 978-5-88811-587-9
13. Ильиных, С. А. Управление конфликтами : учебное пособие / С. А. Ильиных. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. – 283 с. – ISBN 978-5-7014-0712-9.
14. Кашапов, М. М. Психология конфликтной компетентности : учебное пособие для вузов / М. М. Кашапов, М. В. Башкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 124 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05647-1.
15. Корниенко, Е. В. Управление конфликтами и стрессами в профессиональной деятельности / Е. В. Корниенко, Н. А. Андреевич // Вестник ТИУиЭ. – 2016. – №2 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-i-stressami-v-professionalnoy-deyatelnosti>
16. Климов Е.А. Конфликтующие реальности в работе с людьми. Учеб. пособие / Е.А. Климов. – М.: МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЕК», 2014. – 192 с.
17. Конфликтология: Учебник для вузов / В.П. Ратников, В.Ф. Голубь, Г.С. Лушакова и др.; Под ред. Проф. В.П. Ратников, - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. — 543 с. — ISBN 978-5-238-02174-4.
18. Конфликтологическая компетентность руководителя: опыт эмпирических исследований и акмеологические модели. - М.: МААП, 2015. - 51 с.
19. Коузер Л. Основы конфликтологии / Л. Коузер- СПб.: Светлячок, 2013. -189 с. - ISBN 5-89735-015-9
20. Кошелев А.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова. - М.: 2011. -207 с. ISBN: 978-5-94280-165-6.

- 21.Краткий психологический словарь / Под ред. А.В.Петровского, Н.Г.Ярошевского. - Ростов н/Д: Феникс, 2011 - 505 с. - ISBN 5-222-00239-X
- 22.Кричевский Р.Л. Социальная психология малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект-Пресс, 2014- 318 с., ISBN 978-5-7567-0547-8.
- 23.Кулиев, Т.А. «Руководитель и коллектив: взаимодействие»/ Т.А. Кулиев, В.Б. Мамедов. – М.: Знание, 2012.-64 с. - ISBN 5-07-001494-3
- 24.Лепехина А.И. Регулирование социально - трудовых конфликтов в организациях спортивной сферы / А.И. Лепехина, Е.Р. Грязнова // Теория и практика современной науки. 2016. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-sotsialno-trudovyh-konfliktov-v-organizatsiyah-sportivnoy-sfery> (дата обращения: 30.04.2024).
- 25.Лурия, А. Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека / А. Р. Лурия ; под редакцией В. И. Белопольского. – 2-е изд. – Москва :Когито-Центр, 2019. – 526 с. – ISBN 5-89353-032-2.
- 26.Масягина Н. В. Конфликты в среде физкультурно-спортивного персонала / Н. В. Масягина// Наука и школа. 2015. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-srede-fizkulturno-sportivnogo-personala> (дата обращения: 30.04.2024).
- 27.Мескон М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2014. -655 с. - ISBN 978-5-8459-1931-1
- 28.Мещеряков Б.Г. Большой психологический словарь./ Б.Г. Мещеряков, В.П. Зинченко. -Прайм: Еврознак,2015. -811 с. - ISBN 978-5-17-055693-9.
- 29.Мельников Ю.А. Конфликтные ситуации в физической культуре и спорте : учеб.-метод. пособие / Ю.А. Мельников, А.В. Пушкарев–Ижевск : Удмуртский университет, 2024. – 114 с. – ISBN 978-5-91930-187-5

30. Психология переговоров и разрешения конфликтов : учебное пособие (практикум) / составители И. В. Белашева, М. Л. Есяян, Э. В. Терещенко. – Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – 155 с. – ISBN 2227-8397
31. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии / под ред. А.А. Крылова, С.А. Маничева. – СПб.: Питер, 2015.- 560с.- ISBN 5-8046-0100-8
32. Светлов, В.А. Управление конфликтом. Новые технологии принятия решений в конфликтных ситуациях/ В.А. Светлов. – М.: Росток, 2011 – 135 с. - ISBN 5-94668-013-7
33. Смирнов, Э.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие./Э.В.Смирнов.– М.: ЮНИТИ, 2013.- 235с. - 271 с. ISBN 5-238-00127-4.
34. Тренев Н.Н. Управление конфликтами/ Н.Н. Тренев– М.: Приор, 2014– 281 с. ISBN 5-7990-0369-1
35. Управление конфликтами : учебное пособие / В. П. Балан, А. В. Душкин, В. И. Новосельцев, В. И. Сумин ; под редакцией В. И. Новосельцева. – Москва : Горячая линия-Телеком, 2015. – 160 с. – ISBN 978-5-9912-0471-2.
36. Хорни К. Ваши внутренние конфликты / К.Хорни. - СПб., 2013. – 276с.
37. Чеберда М.А. Современные методы разрешения конфликтных ситуаций в современных компаниях // Социология. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-razresheniya-konfliktnyh-situatsiy-v-sovremennyh-kompaniyah> (дата обращения: 09.06.2024).
38. Цыбульская М.В. Конфликтология/ М.В. Цыбульская, Е.С. Яхонтова- М.: 2011–114, с., ISBN 5-7764-0105-4.
39. Черняк Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения/Т.В. Черняк - Новосибирск, 2011. – 119 с. ISBN 5-8036-0011-3.

- 40.Шаленко, В.Н., Конфликты в трудовых коллективах: Учебное пособие/
В.Н.Шаленко.– М.: МГУ,2013.-567с.ISBN 5-211-02870-3
- 41.Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятии / Щербак В.Е. // ЭКО. 2012, №11.

Методика «Стратегии поведения личности в конфликте» К. Томаса

Инструкция: Перед Вами 30 вариантов утверждений, каждый из которых имеет две разновидности ответов – «А» и «Б». Внимательно прочитайте каждый вариант и выберите одно из утверждений («А» или «Б»), которое в наибольшей степени соответствует Вашему поведению в ситуациях конфликта, отметив их в таблице ответов.

1.А) иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3.А) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б) иногда я жертвую своими интересами ради интересов другого человека.

4. А) Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.А) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

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

6.А) Я пытаюсь избежать неприятностей.

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 своего.

8.А) обычно я стремлюсь настойчиво добиться своего.

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

9.) 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 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 на встречу.

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 возможное, чтобы избежать напряжения.

16.А) Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществе 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, я стараюсь быть внимательным к другому.
- Б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22.А) Я пытаюсь найти позицию, которая была бы средней между моей и позицией другого человека.
- Б) Я всегда отстаиваю свою позицию.
- 23.А) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- Б) Иногда представляю 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 я стремлюсь избежать споров.
- Б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему такую возможность – настоять на своем.
- 28.А) Обычно я стремлюсь добиться своего.
- Б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
- 29.А) Я предлагаю среднюю позицию.
- Б) Я 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Опросник SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл, 1994.)

Инструкция. «Вам предлагаются 54 утверждения относительно поведения в напряженных (стрессовых) ситуациях. Оцените, пожалуйста, как вы обычно поступаете в данных случаях. Для этого на листе ответов поставьте цифру от 1 до 5. Если утверждение полностью описывает ваши действия или переживания, то рядом с номером вопроса поставьте 5 (ответ - да, совершенно верно). Если утверждение совсем не подходит к вам, тогда поставьте 1 (ответ - нет, это совсем не так)».

1 - нет, это совсем не так

2 - скорее нет, чем да

3 - затрудняюсь ответить

4 - скорее да, чем нет

5 - да, совершенно верно

1. В любых сложных ситуациях вы не сдаетесь.
2. Объединяетесь с другими людьми, чтобы вместе разрешить ситуацию.
3. Советуетесь с друзьями или близкими о том, что бы они сделали, оказавшись в вашем положении.
4. Вы всегда очень тщательно взвешиваете возможные варианты решений.
5. Вы полагаетесь на свою интуицию.
6. Как правило, вы откладываете решение возникшей проблемы в надежде, что она разрешится сама.
7. Стараетесь держать все под контролем.
8. Вы полагаете, что иногда необходимо действовать столь быстро и решительно, чтобы застать других врасплох.
9. Решая неприятные проблемы, выходите из себя и можете «наломать немало дров».
10. Когда кто-либо из близких поступает с вами несправедливо, Вы пытаетесь вести себя так, чтобы они не почувствовали, что вы расстроены или обижены.
11. Стараетесь помочь другим при решении ваших общих проблем.
12. Не стесняетесь при необходимости обращаться к другим людям за помощью или поддержкой.
13. Без необходимости не «выкладываетесь» полностью, предпочитая экономить свои силы.
14. Вы часто удивляетесь, что наиболее правильным является то решение, которое первым пришло в голову.
15. Иногда предпочитаете заняться чем угодно, лишь бы забыть о неприятном деле, которое нужно делать.
16. Для достижения своих целей вам часто приходится «подыгрывать» другим или подстраиваться под других людей.

17. В определенных ситуациях вы ставите свои личные интересы превыше всего, даже если это пойдет во вред другим.
18. Как правило, препятствия для решения ваших проблем или достижения желаемого сильно выводят вас из себя, можно сказать, что они просто бесят вас.
19. Вы считаете, что в сложной ситуации лучше действовать самому, чем ждать, когда ее будут решать другие.
20. Находясь в трудной ситуации, вы раздумываете о том, как поступили бы в этом случае другие люди.
21. В трудные минуты для вас очень важна эмоциональная поддержка близких людей.
22. Считаете, что во всех случаях лучшее «сечь и более раз отмерить, прежде чем отрезать».
23. Вы часто проигрываете из-за того, что не полагаетесь на свои предчувствия.
24. Вы не тратите свою энергию на разрешение того, что, возможно, само по себе рассеется.
25. Позволяете другим людям думать, что они могут повлиять на вас, но на самом деле вы - крепкий орешек и никому не позволяете манипулировать собой.
26. Считаете, что полезно демонстрировать свою власть и превосходство для укрепления собственного авторитета.
27. Вас можно назвать вспыльчивым человеком.
28. Вам бывает достаточно трудно ответить отказом на чьи-либо требования или просьбы.
29. Вы полагаете, что в критических ситуациях лучше действовать сообща с другими.
30. Вы считаете, что на душе может стать легче, если поделиться с другими своими переживаниями.
31. Ничего не принимаете на веру, так как полагаете, что в любой ситуации могут быть «подводные камни».
32. Ваша интуиция вас никогда не подводит.
33. В конфликтной ситуации убеждаете себя и других, что проблема «не стоит и выеденного яйца».
34. Иногда вам приходится немного манипулировать людьми.
35. Бывает очень выгодно поставить другого человека в неловкое и зависимое положение.
36. Вы считаете, что лучше решительно и быстро дать отпор тем, кто не согласен с вашим мнением, чем «тянуть кота за хвост».
37. Вы легко и спокойно можете защитить себя от несправедливых действий со стороны других, в случае необходимости сказать «нет» в ситуации эмоционального давления.
38. Вы считаете, что общение с другими людьми обогатит ваш жизненный опыт.
39. Вы полагаете, что поддержка других людей очень помогает Вам в трудных ситуациях.
40. В трудных ситуациях вы долго готовитесь и предпочитаете сначала

- успокоиться, а потом уже действовать.
41. В сложных ситуациях лучше следовать первому импульсу, чем долго взвешивать возможные варианты.
 42. По возможности избегайте решительных действий, требующих большой напряженности и ответственности за последствия.
 43. Для достижения своих заветных целей не грех и немного полукавить.
 44. Ищите слабости других людей и используете их со своей выгодой.
 45. Грубость и глупость других людей часто приводят вас в ярость (выводят вас из себя).
 46. Вы испытываете неловкость, когда вас хвалят или говорят комплименты.
 47. Считаете, что совместные усилия с другими принесут больше пользы в любых ситуациях (при решении любых задач).
 48. Вы уверены, что в трудных ситуациях вы всегда найдете понимание и сочувствие со стороны близких людей.
 49. Вы полагаете, что во всех случаях нужно следовать принципу «тише едешь, дальше будешь».
 50. Действие под влиянием первого порыва всегда хуже, чем трезвый расчет.
 51. В конфликтных ситуациях предпочитаете найти какие-либо важные и неотложные дела, позволяя другим заняться решением проблемы или надеясь, что время все расставит на свои места.
 52. Вы полагаете, что хитростью можно добиться порою больше, чем действуя напрямую.
 53. Цель оправдывает средство.
 54. В значимых и конфликтных ситуациях вы бываете агрессивным.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Анкета «Причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе».

Уважаемые коллеги!

В нашей школе проводится исследование с целью выявления причин возникновения конфликтных ситуаций в коллективе. Просим Вас принять участие в данном исследовании.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте какой-либо знак (+, крестик и т.д.) против того ответа, который соответствует Вашему мнению. Анкетирование анонимное.

Просим Вас серьезно и ответственно отнестись к участию в исследовании.

1. Ваше отношение к конфликтам?

Позитивное	Скорее позитивное, чем негативное	Нейтральное	Скорее негативное, чем позитивное	Негативное

2. Какие конфликты на Ваш взгляд чаще встречаются в спортивном коллективе?

- ? Администрация – сотрудник;
- ? Сотрудник – сотрудник;
- ? Сотрудник – воспитанник;
- ? Сотрудник – родитель.

3. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между администрацией и работниками (возможны несколько вариантов ответов)?

- ? Слишком высокие требования администрации.
- ? Нарушение этики общения.
- ? Ошибки в подборе и расстановки кадров.
- ? Ошибки в организации контроля.
- ? Просчеты в планировании.
- ? Нарушение работниками трудовой дисциплины.
- ? Неспособность принять адекватное решение
- ? Недостаточный уровень подготовленности работников к трудовой деятельности.
- ? Игнорирование работниками замечаний администрации.
- ? Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
- ? Другие причины (укажите какие)

4. Каковы на Ваш взгляд наиболее значимые причины возникновения конфликтов между работником и работником (возможны несколько вариантов ответов)?

- ? Невыполнение работы одним работником, повлекшее за собой невозможность выполнения работы другим работником.
- ? Несовпадение взглядов работников на одну и ту же проблему.
- ? Неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами.
- ? Нарушение этики общения.
- ? Другие причины (укажите какие)

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Таблица 1. Результаты диагностики работников физкультурно-спортивной организации по беседе

	Организационный (производственный)	Межлич- ностный	Профес- сиональный	Внутри- коллективный
1	3	1	2	3
2	2	1	2	2
3	2	3	2	3
4	2	2	1	2
5	3	3	3	3
6	2	2	2	2
7	2	3	3	2
8	3	2	2	3
9	1	2	3	3
10	3	3	3	3
11	2	2	3	2
12	3	1	2	2
13	2	1	3	3
14	2	2	2	2
15	3	2	2	1
16	2	3	3	3
17	1	2	1	1
18	3	3	1	1
19	1	1	1	2
20	1	2	1	2
21	3	3	1	2
22	1	2	1	2
23	1	3	2	3
24	3	2	3	2
25	2	1	1	3
26	1	3	2	2
27	1	2	2	3
28	2	2	1	3
29	1	2	3	3
30	1	3	2	2
31	1	3	2	3
32	3	3	3	3
33	1	3	2	3
34	1	2	3	2
35	1	2	2	1
36	1	2	3	3
37	2	2	1	2
38	1	2	2	1
39	1	2	3	1
40	1	3	2	1

Продолжение таблицы 1

41	2	1	3	2
42	1	1	1	1
43	2	1	2	2
44	1	2	1	1
45	2	2	1	2
46	1	2	1	2
47	2	2	2	1
48	1	1	1	1
49	1	1	1	1
50	2	1	3	1
51	1	1	1	2
52	2	1	1	1
53	1	2	3	2
54	1	2	2	2
55	1	2	3	3
56	2	1	2	1
57	2	2	2	1
58	2	1	1	1
59	1	1	2	2
60	1	2	1	1
61	2	2	2	1
62	1	1	1	2
63	1	1	1	1
64	2	3	2	2
65	2	2	2	1
66	1	1	1	2
67	1	3	2	2
68	1	3	2	1
69	2	2	1	1
70	2	2	2	2
71	1	1	1	2
72	2	1	3	1
73	2	1	1	1
74	1	1	2	2
75	1	1	2	2
76	1	1	2	3
77	3	3	2	2
78	3	1	2	3
79	3	1	1	3
80	1	3	3	1
81	3	1	2	1
82	1	1	1	3
83	1	1	1	2
84	3	1	2	3
85	1	1	1	2

Окончание таблицы 1

86	1	3	1	3
87	3	2	1	1
88	1	2	1	1
89	1	1	1	3
90	3	1	3	3
91	2	2	1	3
92	1	1	3	1
93	2	3	1	3

Таблица 2. Результаты диагностики работников физкультурно-спортивной организации по анкете

	Недостатки в организации организационных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.	Неправильные действия руководителя из-за отсутствия у него опыта	Недостатки стиля работы и неправильное поведение руководителя, столкновение со стереотипами, утвердившимися в сознании подчиненных под влиянием стиля работы прежних руководителей.	Расхождение мнений работников в оценке явлений организационной жизни.	Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников	Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.	Несовместимость в силу личностных, социально-демографических различий.	Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты	Ограниченность ресурсов, которые нужно	Взаимозависимость заданий	Различия в целях	Различия в представленных ценностях	Различия в манере поведения	Различия в уровне образования	Плохие коммуникации	Несбалансированность рабочих мест	Недостаточная мотивация
1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3
4	3	1	1	3	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	2	3	2
5	3	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
6	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	2	3
7	3	2	1	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	3
8	2	2	3	3	3	2	3	3	2	1	3	1	2	2	3	3	2
9	3	2	1	2	3	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	3	1
10	3	2	1	2	2	2	3	1	3	3	2	3	1	3	3	2	2
11	3	1	2	1	3	2	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	3
12	2	2	3	1	2	3	2	1	3	3	3	1	3	2	3	2	3
13	2	3	1	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3

Продолжение таблицы 2

14	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2
15	3	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	2	1	2	2	3
16	3	1	2	1	2	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	2	
17	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3
18	3	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3
19	1	1	1	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1
20	3	1	1	1	2	2	2	1	2	3	1	2	3	2	3	2	2
21	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2
22	1	3	1	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
23	2	3	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3
24	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	2	1	2	2	2	2	3
25	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2
26	1	3	1	1	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3
27	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2
28	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3
29	2	3	1	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	2	3
30	1	1	1	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	1	1	3	3
31	3	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2
32	3	1	1	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2
33	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2	1	3	2	1	3	2	2
34	3	3	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3
35	1	1	3	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	3	3
36	2	2	1	2	2	3	3	1	3	3	1	2	1	1	3	2	2
37	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	2
38	1	1	1	2	3	2	2	1	3	1	2	2	2	1	3	2	1
39	3	2	1	2	3	3	3	1	2	1	3	2	3	2	2	3	2
40	2	3	2	1	2	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3

Продолжение таблицы 2

41	1	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3
42	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
43	1	1	1	3	3	2	3	1	3	1	3	3	2	1	3	1	2
44	1	2	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	3	2	1
45	1	1	1	1	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	2
46	1	1	2	1	2	3	2	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2
47	2	1	2	1	2	3	3	2	1	3	3	3	1	3	3	3	3
48	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	1	3	3	3	1
49	1	2	1	1	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
50	1	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3
51	1	1	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3
52	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3
53	1	1	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	2	2
54	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
55	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3
56	1	2	3	1	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	2	3	2
57	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2
58	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2
59	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
60	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3
61	2	3	2	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	3
62	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2
63	2	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
64	2	1	1	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3
65	2	2	2	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	1	2	1	2
66	1	1	1	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	3	1
67	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3
68	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3	2

Окончание таблицы 2

69	1	1	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	2
70	1	1	1	1	2	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2
71	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3
72	2	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	3	3	3
73	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	3	3
74	3	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	3
75	1	1	1	1	3	2	1	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2
76	3	1	1	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2
77	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	1	2
78	1	1	2	1	2	3	3	3	1	3	1	3	1	3	3	1	2
79	3	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
80	1	1	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2
81	1	3	1	1	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3
82	3	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2
83	2	1	1	1	2	3	3	2	3	2	1	3	2	2	3	1	3
84	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	2
85	1	1	2	1	3	3	1	3	3	1	2	1	2	2	3	2	3
86	3	1	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2
87	1	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1	3
88	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	1	1	1
89	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	3	3
90	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2
91	1	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
92	3	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	2	1	3
93	3	2	1	1	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2

Таблица 3. Результаты диагностики работников физкультурно-спортивной организации по опроснику SACS - «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций».

	1. Ассертивные действия	2. Вступление в социальный контакт	3. Поиск социальной поддержки	4. Осторожные действия	5. Импульсивные действия	6. Избегание	7. Непрямые действия	8. Ассоциальные действия	9. Агрессивные действия
1	10	24	9	10	24	10	9	15	24
2	12	18	10	17	15	10	6	21	9
3	14	11	4	6	21	10	9	21	12
4	10	24	10	12	21	9	9	21	24
5	22	9	8	17	8	12	15	9	6
6	10	21	10	6	8	10	9	21	18
7	16	0	10	19	23	12	9	18	9
8	22	10	14	22	15	4	15	6	9
9	8	18	14	13	16	10	6	21	12
10	20	9	12	18	16	12	15	6	6
11	14	21	14	21	18	24	12	9	9
12	18	21	16	16	11	14	15	9	24
13	20	18	10	10	18	22	18	12	24
14	10	18	12	3	15	14	9	12	18
15	12	12	4	6	12	12	12	6	6
16	10	24	8	12	21	14	18	12	18
17	20	21	14	18	21	18	15	6	9
18	16	9	8	11	12	16	12	3	6
19	16	12	20	12	21	22	12	6	18
20	15	14	23	17	15	4	15	21	18
21	16	10	18	9	5	6	6	15	19
22	18	21	23	15	19	14	10	2	15
23	22	6	18	18	11	14	14	9	8
24	10	22	15	13	19	7	12	24	11
25	18	11	3	15	2	23	20	15	18
26	5	18	6	11	16	3	11	10	21
27	8	12	11	12	11	21	15	14	16
28	19	22	15	10	17	6	13	4	22
29	11	6	11	13	22	14	11	16	5
30	9	15	17	12	23	21	15	10	6
31	2	23	22	19	10	2	6	11	17
32	15	6	19	12	18	3	7	11	21
33	11	22	11	15	12	6	14	22	6

Продолжение таблицы 3.

34	22	11	9	11	22	11	8	10	14
35	2	18	16	15	15	12	19	13	9
36	12	24	22	16	21	22	11	16	11
37	22	18	5	11	13	11	20	12	18
38	11	13	22	17	11	18	10	22	19
39	14	22	10	12	16	12	13	6	2
40	4	11	11	2	22	14	20	13	16
41	12	20	10	8	19	12	3	15	15
42	24	13	6	18	11	9	8	0	12
43	14	18	21	17	19	12	18	12	12
44	22	22	12	15	2	14	11	24	15
45	14	6	3	15	16	10	18	9	6
46	18	11	6	12	14	21	11	15	9
47	12	18	8	18	12	6	18	20	9
48	14	7	18	12	4	6	6	12	12
49	16	14	24	17	8	12	20	6	12
50	2	8	22	19	10	2	6	11	17
51	15	19	19	12	18	3	7	11	21
52	11	3	11	15	12	6	14	22	6
53	22	8	9	11	22	11	8	10	14
54	2	2	16	15	15	12	19	13	9
55	12	13	22	16	21	22	11	16	11
56	22	15	5	11	13	11	22	12	18
57	11	5	22	17	11	18	10	22	19
58	14	5	10	22	16	12	13	6	2
59	4	3	11	2	22	14	21	13	16
60	16	12	18	9	5	6	6	15	19
61	18	15	23	15	19	14	10	2	15
62	22	20	18	20	11	14	14	9	8
63	10	18	15	13	19	7	12	24	11
64	18	22	3	15	2	23	22	15	18
65	5	18	6	11	16	3	11	10	21
66	8	16	11	22	11	21	15	14	16
67	19	20	15	10	17	6	13	4	22
68	11	18	11	13	22	14	11	16	5
69	9	16	17	22	23	21	15	10	6
70	10	13	9	5	24	10	9	15	24
71	12	16	10	24	15	10	6	21	9
72	14	21	4	6	21	10	9	21	12
73	10	13	10	12	21	9	9	21	24
74	22	23	8	24	8	12	15	9	6
75	10	22	10	6	8	10	9	21	18
76	16	0	10	3	18	15	6	9	21
77	22	10	14	10	8	12	3	6	8
78	8	18	14	6	24	12	12	15	10
79	20	15	6	9	21	14	20	9	7

Окончание таблицы 3

80	14	12	3	6	8	18	12	21	23
----	----	----	---	---	---	----	----	----	----

81	18	12	12	15	10	16	13	19	21
82	20	14	20	9	7	19	18	22	18
83	10	18	12	21	23	16	19	13	19
84	12	16	13	19	21	13	15	18	22
85	10	23	24	19	23	23	24	19	23
86	20	6	6	24	15	15	18	21	15
87	16	18	12	3	3	20	15	16	12
88	16	21	21	23	11	21	21	23	11
89	15	6	21	24	12	15	15	15	18
90	15	15	6	20	6	15	15	20	15
91	12	4	8	11	15	24	13	18	12
92	24	12	6	18	18	22	21	18	24
93	18	18	12	23	21	21	23	24	13

Таблица 4. Результаты диагностики работников физкультурно-спортивной организации по методике «Стратегии поведения личности в конфликте» К.Томаса.

	противоборство	сотрудничество	компромисс	избегание	уступка
1	9	11	15	15	14
2	15	14	11	14	24
3	24	18	27	15	14
4	5	14	14	11	27
5	27	24	15	27	27
6	27	13	15	15	24
7	18	27	15	14	15
8	15	27	27	14	15
9	15	11	15	14	14
10	7	18	27	27	14
11	21	21	14	11	24
12	14	11	27	15	13
13	24	15	14	18	18
14	14	14	18	18	18
15	8	14	27	18	27
16	24	27	14	15	18
17	21	15	15	2	27
18	27	14	27	24	15
19	15	14	18	15	14
20	13	14	21	15	14
21	14	21	15	14	21
22	14	24	18	27	27
23	13	18	15	18	14
24	15	27	27	2	11
25	15	27	11	21	18
26	15	14	15	11	15
27	15	24	18	13	11
28	15	14	14	15	27
29	13	18	24	14	11
30	11	24	18	24	15
31	15	27	24	24	21
32	14	15	27	15	14
33	25	15	5	25	12
34	14	16	15	14	25
35	24	12	18	23	14
36	15	25	5	24	16
37	18	14	6	14	12
38	25	16	14	25	14

Продолжение таблицы 4.

39	14	12	10	24	15
40	23	14	11	23	14
41	24	15	12	14	13
42	14	14	15	22	12
43	25	13	17	24	11
44	24	12	16	14	12
45	23	11	14	23	14
46	14	12	10	20	18
47	22	14	12	20	15
48	24	18	12	19	14
49	14	15	15	18	10
50	23	14	18	12	11
51	9	11	15	15	14
52	15	14	11	14	24
53	24	18	27	15	14
54	5	14	14	11	27
55	27	24	15	27	27
56	27	13	15	15	24
57	18	27	15	14	15
58	15	27	27	14	15
59	15	11	15	14	14
60	7	18	27	27	14
61	25	15	5	25	12
62	14	16	15	14	25
63	24	12	18	23	14
64	15	25	5	24	16
65	18	14	6	14	12
66	25	16	14	25	14
67	14	12	10	24	15
68	23	14	11	23	14
69	24	15	12	14	13
70	14	14	15	22	12
71	25	13	17	24	11
72	24	12	16	14	12
73	23	11	14	23	14
74	11	10	13	12	9
75	15	12	1	10	17
76	16	13	5	6	17
77	15	10	3	4	11
78	16	9	11	17	18
79	10	13	11	9	18
80	13	10	11	18	17
81	15	16	9	11	9
82	16	14	10	10	17
83	16	9	9	9	17
84	15	16	7	9	17
85	15	10	6	6	16

Окончание таблицы 4

86	15	12	8	11	11
87	17	12	10	5	7
88	15	16	6	8	9
89	17	12	9	17	18
90	10	13	11	13	16
91	15	10	9	17	18
92	15	16	6	7	17
93	15	12	9	9	18