
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.109

*О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова****ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ
КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье авторами уточнено содержание деятельности руководителей организаций по предотвращению и разрешению организационных конфликтов, сформулированы организационно – управленческие принципы и направления совершенствования процедур предупреждения и разрешения конфликтов в организации. В статье авторами анализируются место и роль технологии профилактики конфликтов в системе управления организацией, как составной части кадровой политики, которая предполагает наличие принципов, методов, программ и механизмов, позволяющих диагностировать причины возникновения конфликтов в трудовом коллективе и минимизировать деструктивные последствия конфликта. Авторами приведен пример программы тренинга по профилактике конфликтов и стрессов в организации.

Ключевые слова: стресс-менеджмент, организационный климат, кадровая политика, конфликтменеджмент, конфликтологическая компетентность, тренинг.

В современных социально-экономических условиях модернизации экономики и повышения уровня социальной напряженности в обществе, объективной необходимостью является формирование технологии управления конфликтами и стрессами в организации. Управление конфликтами и стрессами в организации – это технология, предполагающая наличие принципов, методов, программ и социально-экономических механизма, позволяющих диагностировать причины возникновения конфликтов и минимизировать их деструктивные последствия [1–4]. В качестве субъекта управления конфликтами и стрессами в организации высту-

* © Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., 2014

Калмыкова Ольга Юрьевна (oukalmiykova@mail.ru), кафедра экономики и управления организацией, Самарский государственный технический университет, 443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244, оф. 512.

Соловова Наталья Валентиновна (solovova.nata@mail.ru), кафедра теории и методики профессионального образования, Самарский государственный университет, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

пают субъекты управления персоналом: высшее руководство; линейные и функциональные руководители; конфликтменеджеры; первичные коллективы организации; работники. Объектом управления конфликтами и стрессами выступают все человеческие ресурсы.

Технология управления конфликтами и стрессами предусматривает формирование социально-экономического механизма, представляющего собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников: экономические, социальные, управленческие, юридические и психологические методы, обеспечивающих их функционирование в системе трудовых отношений организации [5–7].

Целенаправленные воздействия руководителя по управлению конфликтами в организации заключаются в следующих направлениях:

- профилактика и разрешение причин возникновения конфликтов: организационных, экономических, социально-психологических и др.;
- контроль соблюдения принципов этики деловых отношений, закрепленных в кадровой политике организации (этический кодекс);
- проведение комплексных мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в конфликтных ситуациях и понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом (обучающий тренинг, корпоративный праздник и т. п.).

Модель технологии управления конфликтами и стрессами в организации представляет собой информационно-управленческую систему, основное назначение которой заключается в своевременном эффективном разрешении конфликтов, предотвращении их дисфункциональных последствий и профилактике профессионального стресса работников.

Одним из важнейших показателей благоприятности социально-психологического климата специалисты считают уровень профессионального стресса работников организации. Профилактика профессионального стресса предполагает реализацию следующих мероприятий:

- 1) осуществление профилактических обучающих программ по формированию стресскомпетентности руководителя и всех категорий работников организации;
- 2) проведение тренингов в области профилактики и разрешения конфликтов;
- 3) разработка этического (конфликтологического) кодекса;
- 4) проведение в организации корпоративных мероприятий, корпоративных праздников, расширяющих деловые компетенции персонала.

Для эффективной профилактики высокого уровня стрессогенности организационной среды и деструктивной конфликтности в организации необходимо идентифицировать источники профессионального, организационного стресса, причины конфликтов. В таблице 1 представлены некоторые из методик тестирования, направленные на выявление индивидуально-личностных особенностей работников организации.

В качестве одного из важнейших инструментов профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса работников является проведение обучающих тренингов, основными задачами которых являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий работников, формирование благоприятного социально-психологического климата (см. рис.).

Полагаем, что комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения персонала организации [10].

Содержание мероприятий профилактической программы определяется на основе результатов стрессмониторинга, аудита кадровой политики организации [10]. На

Таблица 1

Методы тестирования, направленные на выявление индивидуально-личностных особенностей работников организации

Метод, автор	Сущность метода	Область применения	Достоинства метода
Методика «Оценки стратегий поведения в конфликтных ситуациях» К. Томас (адаптация Н.Гришиной)[3].	Методика позволяет определить типические способы поведения работников в конфликтных ситуациях: избегание, соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление.	Может применяться в процессе формирования мероприятий конфликтменеджмента; формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации.	Информация позволяет диагностировать индивидуальные особенности работников, помогает оценить их возможное поведение в конфликте.
Картографический метод анализа конфликтов Х.Корнелиус, Ш. Фэйр[3].	Метод предполагает графическое изображение структуры конфликта, формулирование ключевой проблемы, конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту (организаторы, пособники, подстрекатели, медиаторы, судьи и др.), констатацию интересов и опасений сторон.	На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии разрешения конфликта. Метод может применяться в процессе формирования мероприятий конфликтменеджмента.	Полученная в ходе картографирования, информация необходима для эффективного и конструктивного разрешения организационного, межличностного, межгруппового, социально-трудового конфликта.
Модульная методика комплексной оценки персонала (А.Я. Анцупов)[8].	Методика позволяет: а) исследовать комплекс качественных индивидуально-личностных характеристик персонала (конфликтность сотрудников и др.); б) сформировать количественную оценку характера межличностных отношений в трудовом коллективе; в) выявить абсолютное и относительное число дружеских, конфликтных, полуконфликтных диад в коллективе; г) оценить социально-психологический климат, уровень конфликтности и др.	Тест ориентирован на изучение первичных трудовых коллективов.	Получаемая в ходе тестирования, информация позволяет диагностировать конфликты, определить их некоторые причины, оценить трудовой коллектив в целом и каждого работника.
Методика «Стресс-мониторинг» К.Э. Оксина[9].	Методика позволяет оценить уровень стрессогенности организационной среды	Стресс-мониторинг предполагает регулярные опросы персонала, изучение их результатов, а также систематический учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям.	Информация, позволяет разработать мероприятия, направленные на уменьшение вероятности возникновения стрессовых состояний и их негативных последствий для работников и организации.

диагностическом этапе тренинга конфликтменеджеру необходимо провести анализ потребностей в тренинге, ответив на вопросы: кого и чему необходимо обучить; каковы должны быть тип, структура и содержание программы тренинга. Одновременно необходимо осуществить анализ потребностей организации (кадровая политика, стратегия развития организации, уровень квалификации кадрового потенциала, динамика кадров, организационная культура, существующая система управления конфликтами и стрессами). В завершении данного этапа необходимо провести оперативную адаптацию содержания программы тренинга под актуальные потребности организации и необходимо провести мероприятия, направленные на профилактику возможного сопротивления персонала процессу обучения [11].

На концептуальном этапе необходимо определить: цели тренинга; состав участников и уровень их подготовки; список потребностей; ресурсы; технология проведения тренинга; формат тренинга. На аналитическом этапе необходимо проанализировать проделанную работу, отметить возникшие трудности при организации и проведении тренингов, оценить вовлеченность работников в совместную деятельность на тренинге. На оценочном этапе проводится оценка результатов тренинга и отношение работников к нему [11]. Программа тренинга содержит следующую информацию: для кого предназначена данная программа; темы и вопросы, над которыми работают участники; какова цель обучения; что получают участники в результате обучения. Фрагмент,



Рис. Схема обучающего тренинга по формированию конфликтологической компетентности работников организации

сформированной авторами программы тренинга по теме «Формирование конфликтологической компетентности работников организации» представлен в таблице 2 [12-17].

Пример различных заданий, применяемых в процессе проведения тренингов в организациях, представлены ниже:

1) Вспомните и напишите: а) основные причины, по которым вы вступаете в конфликт; б) ваши доминирующие стратегии поведения в конфликте; в) основные стресс-факторы в вашей профессиональной деятельности.

2) Покажите связи, которые существуют между: а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры организации, кадровой политики организации; б) причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала.

3) Предложите программу мероприятий, направленных на: а) профилактику организационных конфликтов; б) разрешение организационных конфликтов; в) урегулирование организационных конфликтов.

4) Разработайте: а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации (соглашение о взаимопонимании и др.); правила управления конфликтами для руководителя – субъекта конфликта; б) памятку для работников и руководителей «Как вести себя в конфликтной ситуации»; памятку по антистрессовому руководству и антистрессовому подчинению.

Основной целью корпоративного тренинга «Формирование конфликтологической компетентности работников организации» является повышение профессиональных, общекультурных и личностных компетенций менеджеров и работников организации.

По окончании тренинга необходимо конфликтменеджеру провести анкетирование и аттестацию участников процесса обучения, а также обеспечить разработку учебных

Таблица 2

Программа тренинга «Формирование конфликтологической компетентности работников организации»

Название тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности работников организации»
Целевая аудитория	Руководитель, специалисты службы управления персоналом, конфликтменеджеры, специалисты по конфликтологическому консультированию, работники различных категорий.
Диагностический этап тренинга (предтренинговая подготовка)	- анализ потребностей в тренинге: кого и чему необходимо обучить; содержание программы тренинга; - анализ потребностей организации (кадровая политика, стратегия развития организации, кадровый потенциал, динамика кадров в организации, уровень квалификации кадрового потенциала, тип организационной культуры, морально-психологический климат, система управления конфликтами и стрессами).
Концептуальный этап тренинга	- формирование профессиональных компетенций, необходимых для реализации организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, исполнительской деятельности;
Задачи	- формирование у работников представлений о различных типах конфликтов и стрессов, их причинах, проявлениях и последствиях; формирование умений реализовывать программы обучения приемам конфликтменеджмента. - формирование у работников представлений о профессиональном стрессе, его причинах и последствиях; формирование умений проводить диагностику стресса и состояний сниженной работоспособности и реализовывать программы обучения приемам стресс-менеджмента. - предоставление слушателям методических средств, обеспечивающих системную диагностику профессионального стресса, а также методических материалов для практического освоения средств и приемов стресс-менеджмента.
Содержание	Первый день тренинга Тема 1. Основы теории конфликтов и стрессов. Возможности прогнозирования конфликтного поведения руководителей и сотрудников и способов урегулирования конфликта. Функциональные направления конфликтов в организации. Классификация конфликтов. Практикум №1. «Диагностика уровня конфликтности» Тема 2. Причины возникновения организационных конфликтов и стрессов в организации. Социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в коллективе. Непосредственные причины возникновения социально-трудовых конфликтов. Практикум № 2. Картографирование конкретных конфликтных ситуаций. Тема 3. Понятие и природа профессионального стресса. Стресс. Виды стресса. Понятие и факторы профессионального стресса. Профессиональный и организационный стресс. Реакции работника в ситуации профессионального стресса. Симптомы и психодиагностика стресса. Динамика стресса. Синдром профессионального выгорания работников организации. Стресс руководителя и стресс персонала. Стресс различных категорий персонала. Практикум №3. «Диагностика актуального уровня и симптомов стресса». Тема 4. Источники последствия профессионального стресса. Особенности профессиональной деятельности. Организационные факторы. Стресс-факторы абсолютного характера. Стресс-факторы опосредующего характера. Субъективные, поведенческие, познавательные, физиологические, организационные последствия профессионального стресса. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Разбор сложных стрессовых ситуаций с точки зрения их оптимизации. Карты стресса для различных работников организации. Практикум № 4. Опросник «Профессиональное выгорание».
Аналитический этап тренинга	Обсуждение результатов тренинга и отношения работников к нему. Анкетирование участников тренинга.
Результат	По результатам прохождения данного тренинга слушатели должны: - знать причины и источники возникновения конфликтов и стрессов, основные систематизации стрессогенных факторов и ситуаций, динамику развития конфликтной и стрессовой реакции; - владеть приемами и средствами профилактики конфликтов и стрессов в учреждении, проводить диагностику уровня конфликтности и уровня профессионального стресса; - формулировать практические рекомендации для антиконфликтного и антистрессового управления; - уметь анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса; - уметь реализовывать освоенные в рамках тренинга программы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении. - знать схемы построения тренинговых программ, предназначенных для обучения приемам стресс-менеджмента, формулировать практические рекомендации для антистрессового управления.
Методы, средства и организационные формы программы обучения	- интерактивное взаимодействие тренера и участников; - проблемные лекции, мини-лекции, веб-семинары, организационно-деятельностные игры, дискуссии, дебаты, обсуждение и картографирование конкретных конфликтных ситуаций, деловые игры, практические занятия; - работа в малых группах, мозговой штурм, самоанализ.

продуктов (решения, технологии, подходы, документы, нормативы, стандарты, инновации) для внедрения их в рабочие процессы организации. Одним из главных результатов систематического проведения комплекса тренингов по профилактике конфликтов и стрессов в организации является формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников, необходимой для реализации организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, исполнительской деятельности. По завершению программы обучения слушатель овладевает основами возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; обеспечивает предупреждение и профилактики личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

Библиографический список

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: монография. Самара: СамГТУ, 2012.
3. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Управление персоналом: учеб. пос. / А.Я. Кибанов [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. «Экономические науки». 2013. № 1 (7).
6. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 1 (102).
7. Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 10.
8. Анцупов А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пос. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
9. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг: для чего и как проводим: методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.
10. Калмыкова О.Ю. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. «Экономические науки». 2014. № (3) 13.
11. Калмыкова О.Ю., Лаврентьева О.В., Соловова Н.В. Анализ барьеров в педагогической деятельности преподавателя вуза // Вестник СамГТУ. Сер. «Психолого-педагогические науки». 2010. Вып. 1 (11).
12. Калмыкова О.Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник СамГТУ. Сер. «Психолого-педагогические науки». 2008. Вып. 1 (9).
13. Щербакова О.И., Вербицкий А.А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М.: МГУ им. М.А. Шолохова, 2010.
14. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.
15. Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
16. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.
17. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.

References

1. Kibanov A.Ya., Mitrofanova E.A., I.A. Esaulova. Personnel managerial economics: textbook. A.Ya. Kibanov (ed.). M., INFRA-M, 2013 [in Russian]
2. Kalmykova O.Yu., Gagarinsky A.V. Conflict management in the organization on the basis of development of motivational potential of workers: monograph. Samara, SamGTU, 2012 [in Russian]
3. Kibanov A.Ya., Vorozheikin I.E., Zakharov D.K., Konovalova V.G. Conflictology: Textbook. Kibanov A.Ya. (ed.). 2nd edition, revised and enlarged. M., INFRA-M, 2010 [in Russian]
4. Kibanov A.Ya., Gagarinskaya G.P., Kalmykova O.Yu., Myuller E.V. Personnel management: workbook. M., INFRA-M, 2013 [in Russian]
5. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaya G.P. Conflict management in the organization and prophylaxis of professional stress of workers. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo*

universiteta. Ser.: *Ekonomicheskie nauki* [Vestnik of Samara State Technical University. Series: *Economic Sciences*], no.1(7), 2013 [in Russian]

6. Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. Effective management by conflicts in social and labour relations. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya "Ekonomika i upravlenie"* [Vestnik of Samara State University. Series: "Economics and Management"], no.1 (102), 2013 [in Russian]

7. Kalmykova O.Yu., Simonov S.V., Gagarinsky A.V. Prophylaxis and conflict management in the organization in the period of restructuring. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment* [HR Manager Personnel Management], 2010, no.10 [in Russian]

8. Antsupov A.Ya. Social and psychological estimate of management: workbook. M., IuNITI-DANA, 2008 [in Russian]

9. Oksinoid K.E. Stress monitoring for what and how it is performed: Methodology of estimate of the level of stressogennost' of organizational environment. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment* [HR Manager Personnel Management], no.5. M., 2009 [in Russian]

10. Kalmykova O.Yu. Professional development of administrative and performing staff with the aim of development of conflictological competence. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ser.: Ekonomicheskie nauki* [Vestnik of Samara State Technical University. Series: *Economic Sciences*], no. 3(13), 2014 [in Russian]

11. Kalmykova O.Yu., Lavrentieva O.V., Solovova N.V. Analysis of barriers in the educational work of college professor. *Vest. SamGTU, vyp. 1(11), Ser. "Psikhologo-pedagogicheskie nauki"* [Vestnik of SamGTU. Issue 1(11), Ser.: "Psychological and Pedagogical Sciences"]. Samara, SamGTU, 2010 [in Russian]

12. Kalmykova O.Yu. Adaptive system of individualization of conflictology training in the process of training students-managers. *Vest. SamGTU, vyp. 1(9), Ser. "Psikhologo-pedagogicheskie nauki"* [Vestnik of SamGTU. Issue 1(9), Ser.: "Psychological and Pedagogical Sciences"]. Samara, SamGTU, 2008.

13. Shcherbakova O.I., Verbitsky A.A. Conflictological culture of a personality of specialist: context approach. M., MGGU im M.A. Sholokhova, 2010

14. Vodopyanova N.E. Burnout syndrome: diagnostics and prophylaxis. 2nd edition. Spb., Piter, 2009 [in Russian]

15. Ratnikov V.P. Conflictology: textbook for undergraduates. 2nd edition, revised and enlarged. M., IuNITI-DANA, 2007 [in Russian]

16. Shcherbatykh Yu.V. Psychology of stress and methods of correction. SPb., Piter, 2006 [in Russian]

17. Monina G.B., Rannala N.V. Training "Resources of resistance to stress". Spb., Rech', 2009 [in Russian]

*O.Yu. Kalmykova, N.V. Solovova**

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF CONFLICTS IN THE SYSTEM OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS IN THE ORGANIZATION

In the article the authors define the content of activity of the heads of an organization on preventing and resolving organizational conflicts, organizational and management principles and directions of improving of the procedures of preventing and settlement of conflicts in the organization are formulated. The authors analyze the place and role of conflict prevention technology in the system of management by the organization as a constituent part of the personnel policy which requires the availability of principles, methods, programs and mechanisms that allow to reveal the reasons of conflicts among the employees and also minimize the destructive consequences of the conflict. The authors give the example of the program of training on prevention of conflicts and stress in the organization.

Key words: stress management, organizational climate, personnel policy, conflict management, conflictological competence, training.

* *Kalmykova Olga Yurievna* (oukalmykova@mail.ru), Department of Economics and Management by an Organization, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russian Federation.

Solovova Natalya Valentinovna (solovova.nata@mail.ru), Department of Theory and Methods of Professional Education, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.