

ФОРМИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАК НЕОБХОДИМОГО КОМПОНЕНТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматриваются вопросы решения актуальной проблемы формирования конфликтологической компетентности руководителя современной организации. Анализируются методы формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации; методическое обеспечение системы конфликтологической подготовки. Приведены примеры различных конфликтологических задач, используемых при проведении обучающих тренингов, направленных на профилактику деструктивных конфликтов и профессионального стресса персонала организации.

Ключевые слова: конфликт, стресс, конфликтологическая подготовка, конфликтологическая компетентность, образовательная среда, профессиональный стресс, уровень конфликтности, конфликтологическая задача.

Осуществляемый в настоящее время процесс внедрения технологических и кадровых инноваций во многих организациях существенно повышает уровень как конструктивных, так и деструктивных последствий конфликтного взаимодействия: возрастает число ресурсных, инновационных, мотивационных, организационных и социально-трудовых конфликтов. Известно, что инновационные процессы, обеспечивающие стратегическое развитие организаций, влияют на трудовое поведение работников, мотивацию и удовлетворенность трудом, социально-психологический климат, уровень конфликтности, профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания всех категорий персонала [1; 2].

Профессиональная деятельность руководителя организации характеризуется широким диапазоном профессиональных функций: организация и планирование производства, реализация продукции; руководство трудовым коллективом; принятие управленческих решений; управление конфликтами и стрессами в трудовом коллективе. Эффективность деятельности руководителя зависит от многих организационных и личностных факторов: характера профессиональной среды, уровня профессионализма, наличия развитой управленческой культуры. В современных социально-экономических условиях, значительное место среди данных факторов, принадлежит умению предупреждать, разрешать различные типы конфликтов в организации, навыкам по профилактике профессионального стресса всех категорий персонала.

* © Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н., 2015

Калмыкова Ольга Юрьевна (oukalmiykova@mail.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, 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.

Горбунова Юлия Николаевна (solovova.nata@mail.ru), кафедра экономики и управления организацией, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

Организационный конфликт является многомерным и полифункциональным социальным явлением, последствия которого могут носить как деструктивный, так и конструктивный характер. Снижение уровня деструктивной конфликтности в коллективе и профессионального стресса работников является одним из важных средств повышения эффективности системы управления организацией. Таким образом, перед руководителем встает важнейшая стратегическая задача – сформировать активную (рациональную) кадровую политику предприятия, включающую в себя кадровую технологию профилактики и управления конфликтами и стрессами. Важно сформировать технологию управления конфликтами и стрессами, позволяющую не только минимизировать деструктивные проявления конфликта, но и использовать конструктивного противоборства [2; 3]. Эффективность реализации кадровой технологии управления конфликтами и стрессами зависит от уровня развития конфликтологической компетентности руководителя организации.

Как показывает анализ социологических исследований по проблематике организационных конфликтов, в настоящее время в большинстве современных организаций уровень деструктивной конфликтности и профессионального стресса возрастает. Данный факт обусловлен не только наличием различных социально-экономических, демографических, организационных, юридических, отраслевых и социально-психологических причин, но и отсутствием должного уровня конфликтологической компетентности руководителей и работников организации. Противоречие состоит, еще и в том, что, с одной стороны, существует необходимость технологии управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах, а с другой стороны, в управленческой практике недостаточно исследованы и проработаны эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования и разрешения, адекватные уровню профессиональной компетентности руководителя организации [3–5].

Таким образом, актуальной является разработка организационных, управленческих и психолого-педагогических рекомендаций по реализации процесса формирования конфликтологической компетентности руководителя как компонента управленческой культуры. Цель данного исследования заключается в обосновании организационно-методических рекомендаций по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников организации.

В ходе исследования, авторы статьи, поставили перед собой решение следующих задач:

- разработка организационно-методических и психолого-педагогических рекомендаций по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников организации;
- формирование методики обучения, используемой в процессе формирования конфликтологической компетентности руководителя и работников организации;
- разработка комплекса обучающих (корпоративных) тренингов, направленных на формирование высокого уровня конфликтологической компетентности всех категорий персонала;
- создание методического инструментария процесса формирования конфликтологической компетентности руководителя и работников организации.

Проанализируем содержание термина «компетенция». Термин «компетенция» встречается в литературе по стратегии управления с 90-х годов и сводится к понятию «ключевая компетенция» как ключевому организационному ресурсу, который может использоваться для получения конкурентного преимущества субъектами рынка [6]. С конца 90-х гг. прошлого столетия управление персоналом на основе компетенций стало широко распространенным явлением в США при отборе сотрудников, в системе повышения квалификации и вознаграждений. В этот период

концепция компетенций значительно расширилась за счет включения в нее знаний и навыков наряду с поведенческими или психо-социальными характеристиками в традиции McClelland [7].

Предпринимая попытки дальнейшего осмысления интегрального понятия «компетенция», используемого в рамках данной статьи, представим наиболее полные и логичные определения понятия «компетенция» в табл. 1.

Таблица 1

Термин «компетенция»

№ п/п	Автор	Определение
1	Prahalad C.K. and Hamel G.	Набор взаимосвязанных навыков и технологий, а не отдельно взятый навык или технология, который создает исключительную потребительскую стоимость [8]
2	Дэвид Кэмпбел	Коллективные знания организации, направленные на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественными технологическими потоками [9]
3	Джон Ван Маурик	Результат коллективных усилий и учебы в организации, удовлетворяющий следующим требованиям: обеспечивает доступ на широкий круг рынков, приносит существенные выгоды клиентам, сложно имитируемый [10]
4	Ефремов В.С., Ханьков И.А.	Особого свойства информационный ресурс, содержащий опыт, знания и навыки о способе организации и управления ресурсами и бизнес-процессами (способностями организации) для достижения поставленных целей, носителем которого индивидуально или коллективно являются работники [11]
5	Mc Clelland D.	Такая характеристика сотрудника, которая, с одной стороны, может быть измерена, с другой – позволяет отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе [12]
6	Woodruffe C.	Поведенческая характеристика, влияющая на выполнение работы [13]
7	Spencer L. and Spencer S.	Индивидуальная характеристика, которая может быть измерена и оценена в количественном выражении, которая позволяет дифференцировать эффективное и неэффективное рабочее поведение [14]
8	Громова О.Н.	Единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью [15]
9	Шекшня С.В.	Демонстрируемая способность систематически, то есть постоянно, выполнять определенные производственные функции или определенные действия [16]
10	Burgoyne J.	Наличие определенных признаков для того, чтобы выполнять работу со знанием дела [17]
11	Hartle F.	Характеристики индивидуальности, которые показывают путь к отличному выполнению работы, включающие такие составляющие, как знания и навыки, черты характера и мотивы [18]
12	White R.	Это особенности индивидуальности, которые наиболее тесно связаны с «превосходным» выполнением работы и высокой мотивацией [19]
13	Lucia A.D. and Lepsinger R.	Инструмент, который идентифицирует навыки, знания, особенности личности и поведения, необходимые для эффективного выполнения работы в организации и помогает бизнесу достигать стратегических целей [20]
14	Beaumont G.	Способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с требуемыми стандартами. Это включает: решение проблем и соответствие изменяющимся требованиям [21]

Сравнительный анализ приведенных определений дает возможность сделать вывод, что в большинстве определений понятия «компетенция» фигурируют опреде-

ленные способности (знания, умения, навыки) работника, которые можно измерить, что, в свою очередь, позволит отличить успешного работника от неуспешного [32]. В научной литературе в понятие компетентности включается, помимо общей совокупности знаний, знание возможных последствий конкретного способа воздействия, уровень умений и опыт практического использования знаний [22–24].

Конфликтологическая компетентность – это система научных знаний о конфликте и умений управлять им, целенаправленно развиваемых в процессе специально организованного обучения применительно к ситуациям учебного и профессионального взаимодействия субъектов общения, а также совместной жизнедеятельности [25]. Формирование конфликтологической компетентности руководителя позволяет ему своевременно диагностировать причины конфликтного взаимодействия, индивидуально-личностные особенности конфликтующих сторон, определять потенциальные стратегии разрешения конфликта. Высокий уровень конфликтологической компетентности является важным компонентом управленческой культуры руководителей, так как применение технологии управления конфликтами и стрессами позитивно сказывается на социально-экономической эффективности деятельности организации [4; 5].

Полагаем, что конфликтологическая подготовка руководителей и работников организации должна быть направлена на формирование следующих компетенций в сфере управления конфликтами и стрессами (рис. 1):

1) в области принципов и методики мониторинга источников и причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе;

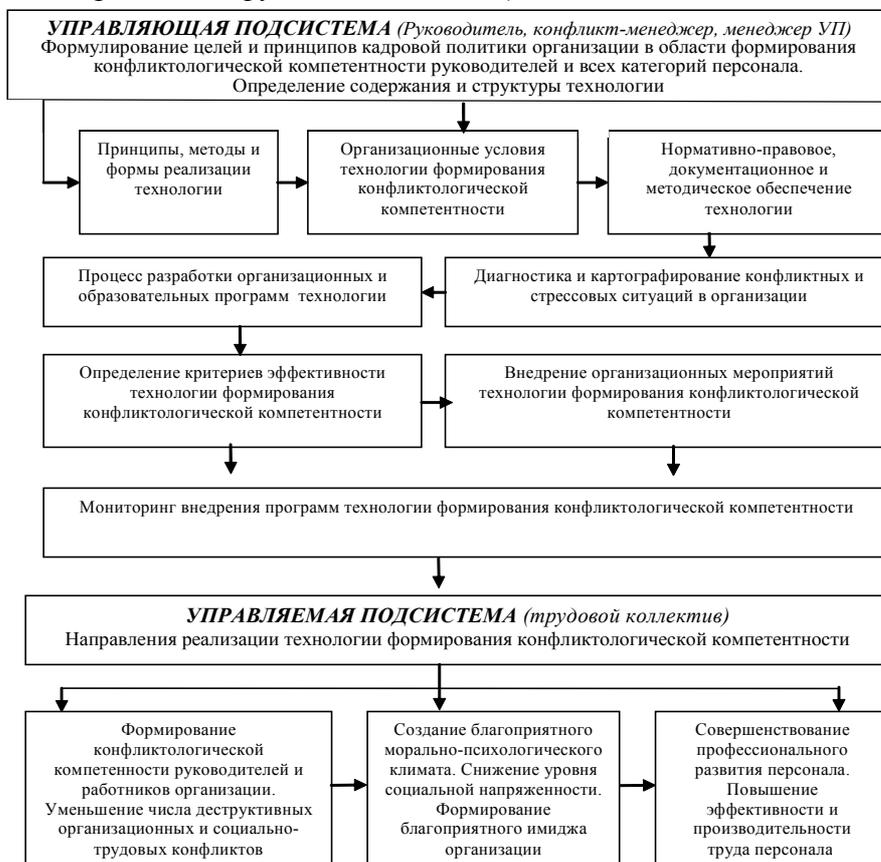


Рис. 1. Модель системы формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации

2) в области стресс-мониторинга организационных факторов, вызывающих повышение уровня профессионального стресса, уровня синдрома профессионального выгорания всех категорий персонала;

3) в области профилактики негативных проявлений конфликтного взаимодействия среди работников организации;

4) в области реализации программ и мероприятий, направленных на профилактику профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания руководителей и работников;

5) в области реализации программ, направленных на профилактику коррупционного поведения руководителей и работников организации;

6) в области формирования технологии управления конфликтами и профессиональными стрессами в рамках активной кадровой политики организации;

7) в области медиативной деятельности, направленной на урегулирование и разрешение конфликтного взаимодействия оппонентов;

8) в области осуществления организационно-методических мероприятий, направленных на профилактику социально-трудовых конфликтов в организации;

9) в области организации системы обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической и стресс-компетентности руководителей и всех категорий персонала;

10) в области навыков проведения переговоров в кризисных или стрессовых ситуациях;

11) в области формирования конфликтологического кодекса, карт профессионального стресса для различных категорий работников организации;

12) в области создания нормативно-документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами в организации.

Формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников необходимо реализовывать в рамках системы повышения квалификации персонала организации. Стратегическим направлением реализации технологии формирования конфликтологической компетентности должно выступать создание организационных условий для профессионального развития руководителей и работников. Руководителям (конфликт-менеджерам, тренерам) следует понимать, что формальный перенос вузовской методики обучения организационной конфликтологии студентов в вузе, в практику конфликтологической подготовки руководителей и работников не может быть осуществлен в силу возрастных, социальных и индивидуально-личностных особенностей профессиональной аудитории руководителей и работников [26; 27].

В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации (взрослой аудитории) конфликт-менеджерам рекомендуется использовать следующие группы методов:

– методы создания положительной учебной мотивации (учет личных, профессиональных достижений, формирование комфортных условий образовательной среды, использование методов межпоколенческого обучения и др.);

– методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности слушателей (дискуссии, беседы, психологические тренинги, показ презентаций и кинофильмов, с последующим их обсуждением, ролевые и деловые игры, творческие конкурсы, группы самообучения и взаимопомощи и др.);

– методы развития личной образовательной среды обучения (привлечение личного биографического опыта работников и др.).

Методика обучения взрослых людей может включать в себя различные методы психологической работы, одним из направлений которой является групповая работа обучаемых. При групповой работе с пожилыми людьми включаются следующие механизмы воздействия групповой психотерапии [35]:

- саморефлексия и формирование компетенций в новых способах коммуникативного взаимодействия;
- возрастание уровня групповой сплоченности;
- повышение комфортности рабочего пространства;
- самопонимание и др.

Еще одним из рекомендуемых эффективных подходов к методике обучения взрослой аудитории состоит в совместном обучении представителей разных поколений, когда организационные формы обучения реализуются в методе межпоколенческого обучения молодых и более взрослых работников организации. Методика и программы формирования конфликтологической компетентности работников должны учитывать их возрастные особенности и мотивацию вхождения в образовательный процесс, когнитивные способности и т. д.

Программы формирования конфликтологической компетентности руководителей и персонала организации должны иметь комплексный характер и позволять конфликт-менеджерам выбирать наиболее эффективные управленческие и педагогические методики. Для эффективного внедрения рассматриваемой технологии в систему профессионального развития и обучения всех категорий персонала необходима совокупность следующих организационных условий:

- 1) организационно-управленческих (совершенствование кадровой стратегии обучения всех категорий персонала, формирование нормативно-правового, документационного, материально-технического обеспечения процесса формирования конфликтологической компетентности работников и т. п.);
- 2) технологических (выработка критериев эффективности процесса формирования конфликтологической компетентности работников и пр.);
- 3) психолого-педагогических (разработка методики обучения, создание системы стимулирования и мотивации работников по антиконфликтному поведению и пр.);
- 4) методических (формирование методического обеспечения образовательного процесса и т.д.) [24];
- 5) кадровое обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности персонала.

Формирование конфликтологической компетентности руководителей предполагает развитие понятия потенциал индивидуально-личностного развития менеджера в процессе конфликтологической подготовки [4]. Уровень сформированности данных компонентов готовности руководителей и работников к конструктивному разрешению конфликтов конфликт-менеджеры могут проверить в рамках проводимых курсов повышения квалификации, тренингов, в ходе опросов и анкетирования.

Для эффективной организации процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей организации авторами статьи были разработаны различные методические материалы, включающие в себя комплекс учебных конфликтологических задач [29; 30].

Содержание и структура учебных задач отражают определенное направление конфликтологической деятельности руководителей (менеджеров) организации. Система профессиональных конфликтологических задач по управлению конфликтом в организации как вид деятельности руководителя (конфликт-менеджера) представлена восьмью группами заданий по управлению конфликтами и стрессами в организации:

- непосредственные причины возникновения конфликтов;
- метод картографического анализа конфликтного взаимодействия;
- функциональные направления конфликтов в организации;
- принципы технологии управления конфликтами и стрессами;
- методы управления конфликтами и стрессами в организации;
- источники и функциональные последствия профессионального стресса работников;

- копинговые стратегии поведения руководителей (работников) в стрессовых (кризисных) ситуациях;
- управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности руководителя (работника);
- документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в организации (табл. 2) [31].

Таблица 2

Профессиональные конфликтологические задачи в области УЧР

Конфликтологические задачи	Содержание задачи	Практическое значение решения задачи
Причины возникновения конфликтов в организации. Прогнозирование конфликтного потенциала руководителей (работников) и картографирование конфликтного противостояния. Функциональные направления конфликтов в организации	Мониторинг технологии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и стресс-мониторинг. <i>Пример конфликтологической задачи: Приведите примеры конфликтных ситуаций, в которых выигрывает следующее функциональное проявление организационного конфликта:</i> <i>а) интеграция;</i> <i>б) сигнализация об очагах социального напряжения;</i> <i>в) профилактика разрушительных противоборств;</i> <i>г) преобразование межличностных и межгрупповых отношений</i>	– диагностика существующих в организации методов технологии управления конфликтами и стрессами; – выявление потребностей руководителей и работников в формировании технологии управления конфликтами и стрессами; – осуществление диагностики уровня стресса, уровня конфликтности, стресс-мониторинг и т. д.
Принципы технологии управления конфликтами и стрессами	Формирование технологии кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами. <i>Пример конфликтологической задачи: Проанализируйте уровень конфликтности, уровень стресса, кадровую политику, организационную структуру, кадровый состав, систему управления персоналом и на основе анализа спрогнозируйте возможный сценарий формирования программы стресс-менеджмента на примере конкретной организации</i>	– анализ стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами; – формирование технологии управления конфликтами и стрессами
Методы управления конфликтами и стрессами в организации	Определение содержания технологии управления конфликтами и стрессами. <i>Пример конфликтологической задачи: Охарактеризуйте мероприятия, направленные на профилактику:</i> <i>а) профилактику деструктивных конфликтов;</i> <i>б) профилактику профессионального стресса работников;</i> <i>в) профилактику синдрома профессионального выгорания работников</i>	– формирование модели конфликтологической компетентности руководителя и работников организации; – разработка программ профилактики профессионального стресса
Источники и функциональные последствия профессионального стресса	Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе.	– разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами;

Окончание табл. 2

Копинговые стратегии поведения при профессиональном стрессе	<p><i>Пример конфликтологической задачи:</i> <i>Покажите связи, которые существуют между:</i> <i>а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры организации, кадровой политики организации;</i> <i>б) причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала</i></p>	– создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности всех категорий работников организации
Управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности сотрудника	<p>Внедрение технологии управления конфликтами и стрессами.</p> <p><i>Пример конфликтологической задачи:</i> <i>а) разработайте план исследования по теме «Стресс-менеджмент»;</i> <i>б) предложите социально-психологические методы регулирования конфликтов в организации;</i> <i>в) создайте основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между оппонентами</i></p>	– внедрение программ технологии управления конфликтами и стрессами; – анализ результатов функционирования технологии управления конфликтами и стрессами
Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в организации	<p>Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами.</p> <p><i>Пример конфликтологической задачи:</i> <i>Разработайте:</i> <i>а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации;</i> <i>б) правила управления конфликтами для руководителя – субъекта конфликта;</i> <i>в) памятку по антистрессовому руководству и антистрессовому подчинению</i></p>	– определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации; – создание конфликтной комиссии; – разработка положений: регламента работы конфликтной комиссии

Эффективной организационной формой процесса формирования конфликтологической компетентности руководителей и всех категорий персонала являются тренинги (обучающие, корпоративные, видеотренинги, тренинги инновационной направленности и др.). Ключевыми функциями обучающих тренингов в организации являются: диагностическая, обучающая, командообразования, психотерапевтическая. Конфликт-менеджеру необходимо предварительно решить ряд следующих задач: продумать алгоритм проведения тренингов; разработать механизм разработки программ тренингов; сформулировать тактические и стратегические цели обучения; сформировать комплекс разнообразных конфликтологических заданий в зависимости от целей и задач тренинга; смоделировать механизм изменений в процессе тренингового обучения; осуществлять дотрениговую подготовку и посттренинговое сопровождение.

Пример программы тренинга по теме «Формирование конфликтологической компетентности руководителя» представлен в табл. 3 [32]. Специалисты выделяют

следующие продукты обучающего тренинга: социально-экономическая эффективность; информационные (новые системные знания, умения и т. д.); нематериальные (личностные новообразования слушателей); материализованные (документы, программы и т. д.). Важным является этап внедрения продуктов тренинга в деятельность организации, который предполагает обязательное посттренинговое сопровождение и консультирование на рабочем месте.

Таблица 3

**Программа тренинга «Формирование конфликтологической компетентности
руководителя организации»**

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности руководителя организации»
Целевая аудитория	руководитель, специалисты службы управления персоналом, менеджеры, работники организации
Диагностический этап тренинга	– анализ потребностей персонала в проведении обучающего тренинга: кого, и чему необходимо обучить; каковы должны быть продолжительность, структура и содержание программы обучающего тренинга; – анализ потребностей организации (тип реализуемой в учреждении кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная), стратегия развития организации, уровень квалификации персонала, существующая организационная культура, существующая система управления конфликтами и стрессами, социально-психологический климат)
Концептуальный этап тренинга	– формирование концепции, целей и задач комплекса обучающих тренингов; – выбор методических, информационных и кадровых ресурсов, необходимых для формирования профессиональных компетенций, направленных на реализацию организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, исполнительской деятельности
Задачи	– формирование системных представлений об источниках и основных причинах возникновения конфликтов в организации, их функциональных проявлениях и деструктивных последствиях; о технологии управления конфликтами и стрессами в организации, нормативно-документационном обеспечении технологии управления конфликтами и стрессами; – формирование у слушателей системных представлений об организационном, профессиональном стрессе, их причинах, проявлениях и последствиях
Содержание	<p>Первый день тренинга Тема 1. Совершенствование кадровой политики на основе стратегии развития организации 1.1. Место кадровой политики в общей политике организации. Виды кадровой политики. Цель и последовательность формирования кадровой политики. 1.2. Принципы формирования и направления кадровой политики. 1.3. Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом. Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.</p> <p>Практикум № 1. «Пространство организационных проблем» Тема 2. Управление персоналом в период нововведений 2.1. Классификация персонала по признаку его отношения к нововведениям. Новатор в организации, его роль в развитии организации. Организация работы с кадровым балластом. Информационное обеспечение и организационная поддержка стратегии нововведений в кадровой работе. 2.2. Требования, предъявляемые к управлению инновационными процессами в кадровой работе. Причины нововведений и факторы, влияющие на восприимчивость нововведений. Реакция различных категорий работников на нововведения и возможные психологические барьеры. Сопротивление кадровым нововведениям. Инновационный конфликт, способы его разрешения 2.3. Кадровые риски в управлении персоналом. Оценка рисков. Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений</p>

Содержание	<p>Практикум № 2. «Анкета анализа чувствительности организации к нововведениям»</p> <p>Второй день тренинга Тема 3. Конфликта в организации как социальное взаимодействие 3.1. Трудовая деятельность в организации как объект управления конфликтами. Прогнозирование конфликтного потенциала руководителей и картографирование конфликта в организации. 3.2. Функциональные направления конфликтов в организации. 3.3. Классификация конфликтов в организации</p> <p>Практикум № 3. «Диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе» Тема 4. Анализ причин возникновения конфликтов в трудовом коллективе 4.1. Причины возникновения экономических, межличностных, межгрупповых, организационных социально-трудовых конфликтов. Конфликтность столкновения статусов и ролей. 4.2. Конфликт интересов. Обзор типовых ситуаций, которые могут привести к возникновению конфликта интересов. Принципы соблюдения требований к служебному поведению руководителя и урегулирования конфликтов интересов в организации</p> <p>Практикум № 4. «Оценка стабильности коллектива подразделения организации в целях аттестации его руководителя»</p> <p>Третий день тренинга Тема 5. Формула профессионального стресса 5.1. Понятие и факторы профессионального стресса работников организации. 5.2. Методики на определение уровня профессионального стресса, выраженности тревожности, синдрома профессионального выгорания. 5.3. Профессиональный (психологический) стресс руководителя организации.</p> <p>Практикум № 5. «Диагностика актуального уровня и симптомов стресса» Тема 6. Источники и функциональные последствия профессионального стресса руководителя и работников 6.1. Организационные стресс-факторы. 6.2. Субъективные, поведенческие, физиологические, организационные последствия профессионального стресса руководителя организации. 6.3. Разбор сложных стрессовых ситуаций профессиональной деятельности руководителей</p> <p>Практикум № 6. Опросник «Профессиональное выгорание руководителя организации»</p> <p>Четвертый день тренинга Тема 7. Методы управления конфликтами в организации 7.1. Социально-психологические правила предупреждения и регулирования организационных, межличностных и межгрупповых конфликтов в организации. 7.2. Стили конфликтного поведения</p> <p>Практикум № 7. «Диагностика стратегии поведения в конфликтной ситуации» Тема 8. Копинг-стратегии в стрессовых ситуациях 8.1. Ресурсы преодоления стресса. Механизмы психологической защиты. 8.2. Копинговые стратегии поведения при профессиональном стрессе</p> <p>Практикум № 8. «Диагностика механизмов психологической защиты и копинг-поведения в стрессовых ситуациях»</p> <p>Пятый день тренинга Тема 9. Управление стрессами в организации 9.1. Управление стрессами на уровне организации и на уровне личности работника. 9.2. Методика проведения стресс-мониторинга в трудовом коллективе организации. 9.3. Формирование стресс-компетентности руководителя и работников организации.</p>
------------	--

	<p>Практикум № 9. Стресс-мониторинг (Методика К.И. Оксинайда). Тема 10. Формирование конфликтологической компетентности руководителя организации и работников 10.1. Формирование конфликтологической компетентности руководителя и работников организации. Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в организации. 10.2. Разработка конфликтологического кодекса. Разработка карт этики, конкретизирующих этический кодекс организации для руководителя и каждого ее сотрудника.</p> <p>Практикум № 10. Картографирование конкретных конфликтных ситуаций в диаде «Руководитель – подчиненный»</p>
Аналитический этап тренинга	<p>Обсуждение результатов тренинга и отношения работников к нему. (Анкетирование и интервьюирование участников обучающего тренинга)</p>
Результат	<p>По результатам прохождения данного тренинга слушатели должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – знать причины и источники возникновения конфликтов и стрессов, систематизацию стрессогенных факторов и конфликтных 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; – уметь анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса; – уметь реализовывать приобретенные в рамках тренинга программы управления конфликтами и стрессами в организации. <p>Тренинг-пакет (состав по согласованию с заказчиком тренинга)</p>

Социально-экономическими результатами систематического проведения в организации обучающих тренингов, направленных на формирование конфликтологической компетентности руководителей и персонала организации, могут являться:

- совершенствование кадровой политики организации;
- осуществление мониторинга угроз жизненно важным интересам организации, направленного на обеспечение кадровой безопасности;
- повышение управленческой культуры руководителя;
- повышение производительности труда персонала;
- разработка регламентации норм и правил разрешения конфликтов;
- разработка организационных мер по поддержанию психологического здоровья персонала;
- рационализация режима труда и отдыха персонала;
- обеспечение соблюдения принципов этического кодекса организации;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей и т. д.

Участие руководителей и всех работников организации в обучающих тренингах, направленных на формирование конфликтологической компетентности, позволяет осуществлять своевременную профилактику деструктивных конфликтных столкновений, формировать благоприятный морально-психологический климат, создавать эффективный кадровый резерв организации.

Библиографический список

1. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров; под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2013.

3. 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).
4. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вест. Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика. 2012. № 3(23).
5. Маслова О.П., Калмыкова О.Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Известия СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии». 2009.
6. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства / пер. с англ. Е. Орел // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. No. 1. P. 27–46.
7. Collins D.B., Lowe J.S. and Arnett C.R. (2000) High-performance leadership at the organization level / пер. с англ. Я.Ю. Елутаев // Advances in Developing Human Resources. 2000. No. 6. P. 18–46.
8. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard Business Review. 1990. May – June. P. 79–91.
9. Кэмпбелл Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
10. Маурик Дж. Эффективный стратег / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.
11. Ефремов В.С., Ханыков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 2. С. 5–19.
12. McClelland D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews // Psychological Science. 1998. No. 9(5)/ P. 331–339.
13. Woodruffe C. (1991) Competent by any other name // Personnel Management. 1991. September. P. 30–33.
14. Spencer L., Spencer, S. Competence at Work: A Model for Superior Performance. N. Y.: Wiley, 1993.
15. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: ЗАО Издательский дом «Питер», 2004.
16. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практич. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002.
17. Burgoyne J. Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development // Management Education and Development. 1989. No. 20(1). P. 56–61.
18. Hartle F. How to Re-engineer your Performance // Management Process. L.: Kogan Page, 1995.
19. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence // Psychological Review. 1959. No. 66. P. 279–333.
20. Lucia A.D., Lepsinger R. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization. San Francisco: CA: Jossey-Bass / Pfeiffer, 1999.
21. Beaumont G. Review of 100 NVQs and SVQs. L.: Department for Education and Employment, 1996.
22. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
23. Байденко В.И. Компетенции: к проблемам освоения компетентностного подхода. М., 2002.
24. Соловова Н.В. Методическая компетентность преподавателя вуза. М., 2010.
25. Щербакова О.И., Вербицкий А.А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.
26. Ибрагимова Л.А. Психологические условия повышения конфликтологической подготовки у сотрудников Государственного пожарного надзора: автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2011.
27. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.
28. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.

29. Горбунова Ю.Н. Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: монография. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2008.

30. Горбунова Ю.Н. Повышение конкурентоспособности малых нефтедобывающих предприятий на основе управления компетенцией работников: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Горбунова Юлия Николаевна. Самара, 2009. 167 с.: ил.

31. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. 2013. № 1(102).

32. 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.

References

1. Kibanov A.Ya., Vorozheikin I.E., Zakharov D.K., Konovalova V.G. Conflictology: Textbook. A.Ya. Kibanov (Ed.), 2nd edition, revised and enlarged. M., INFRA-M, 2010 [in Russian]

2. Kibanov A.Ya., Gagarinskaia G.P., Kalmykova O.Yu., Miuller E.V. Personnel management: textbook. M., INFRA-M, 2013 [in Russian].

3. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaia G.P. Conflict management in the organization and prevention of occupational 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].

4. Kalmykova O.Yu., Gagarinskaia G.P. Formation of conflictological competence during professional training of managers. *Vest. Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa, Seriya «Ekonomika»* [Vestnik of Volga Region State University of Service. Series «Economics», no. 3(23)]. Togliatti, FGBOU VPO «PVGUS», 2012 [in Russian]

5. Maslova O.P., Kalmykova O.Yu. Conflict competence of the leader: evaluation of social and psychological well-being of employees. *Izvestiia SNTs RAN. Vyp. «Aktual'nye problemy psikhologii»* [Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. Issue «Topical issues of psychology»]. Samara, SNTs RAN, 2009 [in Russian].

6. Angela Stoof, Rob L. Martens, Jeroen J.G. van Merrienboer «What is competence? Constructivist approach as a way out of the confusion». *Human Resource Development International*, Vol. 8, no. 1, pp. 27–46, March 2005, Translation from English by E. Orel [in Russian].

7. Collins, D.B., Lowe, J.S. and Arnett, C.R. High-performance leadership at the organization level. *Advances in Developing Human Resources*, 2000, 6, pp. 18-46. Transl. from English by Ya.Yu. Elutaev [in English].

8. Prahalad C.K. and Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990, May – June, pp. 79 – 91 [in English].

9. Campbell D., Houston Bill. Strategic Management: Textbook. Transl. from English by Almazova N.I.. M., “Izdatel'stvo Prospekt”, 2003 [in Russian].

10. Maurik J Effective strategist. Transl. from English. M., INFRA-M, 2002 [in Russian].

11. Efremov V.S. Khanykov I.A. Key competence of the company as an object of strategic analysis. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2002, no. 2, pp. 5–19 [in Russian].

12. Mc Clelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 1998, 9(5), pp. 331 – 339 [in English].

13. Woodruffe C. Competent by any other name. *Personnel Management*, 1991, September, pp. 30 – 33 [in English].

14. Spencer L. and Spencer S. Competence at Work: A Model for Superior Performance. New York, Wiley, 1993 [in English].

15. Organizational Behavior: Textbook for universities. G.R. Latfullin, O.N. Gromova (Eds.). SPb, ZAO Izdatel'skii dom «Piter», 2004 [in Russian].
16. Shekshnia S.V. Personnel management of the modern organization: Training and practical guide. M., ZAO «Biznes - shkola «Intel - sintez», 2002 [in Russian].
17. Burgoyne J. Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development. *Management Education and Development*, 1989, 20(1), pp. 56 – 61 [in English].
18. Hartle F. How to Re-engineer your Performance Management Process. London, Kogan Page, 1995 [in English].
19. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 1959, 66, pp. 279 – 333 [in English].
20. Lucia A.D. and Lepsinger R. The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in an Organization. San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999 [in English].
21. Beaumont G. Review of 100 NVQs and SVQs. London, Department for Education and Employment, 1996 [in English].
22. Zimniaia I.A. Key competences as effectively-target competency-based approach to education. Author's version. M., Issledovatel'skii tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004 [in Russian]
23. Baydenko V.I. Competence: on the problems of development of the competence-based approach. M., 2002 [in Russian].
24. Solovova N.V. Methodological competence of a university professor. Moscow, 2010 [in Russian]
25. Shcherbakova O.I., Verbitskii A.A. Conflictological culture of a personality of a specialist: contextual approach. Moscow, MGGU im. M.A.Sholokhova, 2010 [in Russian]
26. Ibragimova L.A. *Psikhologicheskie usloviia povysheniia konfliktologicheskoi podgotovki u sotrudnikov Gosudarstvennogo pozhnogo nadzora. Avtoref. diss. k. psikhol.nauk* [Psychological conditions to improve conflictological training of employees of the State fire supervision. Extended abstract of Candidate's of Psychological sciences thesis]. SPb., 2011 [in Russian].
27. Vodopyanova N.E. Psycho diagnostics of stress. SPb., Piter, 2009 [in Russian].
28. Oksinoid K.E. Stress monitoring what and how the method of estimating the level of stressful organizational environment is carried out. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment* [HR Manager. Personnel Management], no. 5. Moscow, 2009 [in Russian].
29. Gorbunova Yu.N. The concept of competences as an organizational framework to improve the system of remuneration. Monograph. Samara, Samar. Gos. Tekhn. Un-t, 2008 [in Russian].
30. Gorbunova Yu.N. *Povyshenie konkurentosposobnosti malykh neftedobyvaiushchikh predpriiatii na osnove upravleniia kompetentsiei rabotnikov.: dissertatsiia ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05* [Enhancing the competitiveness of small oil producing companies on the basis of management competence of employees: Candidate's of Economics thesis: 08.00.05]. Samara, 2009, 167 p. [in Russian].
31. Kalmykova O.Yu., Solovova N.V. Effective conflict management of social and labor relationships. *Vest. Samarskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriia «Ekonomika i upravlenie»* [Vestnik of Samara State University. Series «Economics and Management»], 2013, no. 1(102), 2013 [in Russian].
32. Kalmykova O.Yu. Professional development of performance management of personnel in order to develop conflictological competence. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ser. Ekonomicheskie nauki* [Vestnik of Samara State Technical University. Series: Economic Sciences], 2014, no. (3)13 [in Russian].

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

**FORMATION OF CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE AS A NECESSARY
COMPONENT OF MANAGEMENT CULTURE OF THE HEAD
OF AN ORGANIZATION**

In the article the authors discuss the issues of solving topical issue of formation of conflictological competence of a head of a modern organization. In the article methods of formation of conflictological competencies of heads and workers of an organization are analyzed. Methodological support of the system of conflictological training is viewed. The authors of the article give examples of different conflictological tasks used at the carrying out of instructional trainings aimed at prevention of destructive conflicts and an occupational stress of personnel of an organization.

Key words: conflict, stress, conflictological training, conflictological competence, educational milieu, professional stress, conflict intensity, conflictological problem.

Статья поступила в редакцию 14/VI/2015.
The article received 14/VI/2015.

* *Kalmykova Olga Yurievna* (oukalmiykova@mail.ru), Department of Human Resources Management, *Solovova Natalia Valentinovna* (solovova.nata@mail.ru), Department of Theory and Methods of Professional Education, Samara State University, 1, Acad. Pavlov Street, Samara, 443011, Russian Federation.

Gorbunova Yulia Nikolaevna (solovova.nata@mail.ru), Department of Economics and Management of an Organization, Samara State Technical University, 244, Molodogvardeyskaya Street, Samara, 443100, Russian Federation.