

*О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова\**

## **ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ**

В статье рассматриваются вопросы предупреждения и управления конфликтами в организации в период реструктуризации. Исследуется стресс-синдром сотрудников как последствие рабочего стресса. Обсуждаются вопросы формирования системы профилактики профессионального стресса сотрудников.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, конфликт, стресс, стресс-менеджмент, организационный климат, кадровая политика, конфликт-менеджмент.

В настоящее время происходят обогащение содержания труда, рост значимости самооценки результатов трудовой деятельности работников, рост социальных требований индивидов к принципам и методам организации труда и формированию системы управления персоналом, использование инновационных кадровых технологий, развитие кризисных явлений на рынке труда. В современных условиях повышения динамизма конкурентной борьбы в сфере экономики и нарастания уровня социальной напряженности руководителям необходимо формировать кадровые технологии разрешения организационных и социально-трудовых конфликтов. Факторы социально-экономического развития заставляют менеджеров мобильно реагировать на изменения, систематически проводить мониторинг кадровой политики и корректировать кадровые стратегии предприятия.

Сложная система социально-трудовых отношений в современной организации содержит в себе возможность возникновения разнообразных конфликтов, которые специфичны по содержанию, структуре, динамике, количеству участников, способам разрешения и методам профилактики. В основе причин зарождения конфликтных ситуаций лежат различия в восприятии индивидами совокупности различных социально-экономических и психологических факторов, оказывающих определенное воздействие на внутреннюю и внешнюю среду организации.

Организационный конфликт связан с субъективным осознанием работниками противоречивости своих интересов, потребностей и мотивов как представителей разных социальных групп. Основным противоречием в системе социально-трудовых отношений является расхождение между традиционными принципами и методами системы управления человеческими ресурсами и потребностью в иннова-

---

\* © Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., 2013

*Калмыкова Ольга Юрьевна* (oukalmiykova@mail.ru), кафедра экономики и управления организацией Самарского государственного технического университета, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

*Соловова Наталья Валентиновна* (solovova@samsu.ru), кафедра теории и методики профессионального образования Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

ционных действиях и самовыражении субъектов управления [1]. В условиях высокого уровня социального напряжения в обществе навыки управления организационными конфликтами и стрессами работников являются важным управленческим инструментом в работе руководителя.

Эффективными методами управления конфликтами выступают: организационно-управленческие методы, направленные на оптимизацию деятельности организационно-управленческой структуры; психологические методы профилактики межличностных конфликтов. Специалисты в области кадровой политики предлагают использовать следующие принципы кадровой технологии управления конфликтами и стрессами в организации:

- формирование технологии управления конфликтами и стрессами целесообразно осуществлять на базе процессного подхода;
- кадровая технология управления конфликтами и стрессами должна быть направлена на обеспечение эффективности совместной деятельности;
- важным элементом технологии управления конфликтами и стрессами является высокий уровень информированности всех категорий персонала по вопросам кадровой политики и стратегии развития организации;
- эффективность технологии управления конфликтами должна определяться в соответствии с требованиями системы менеджмента качества организации.

К повышению уровня профессионального стресса работников приводят такие факторы организационной среды, как: ненормированный режим рабочего времени, нечеткое распределение функциональных полномочий, деструктивное поведение коллег, несправедливая система оплаты труда, отсутствие технологий профессионального развития работников и формирования кадрового резерва и т. д. Так как повышение уровня стресса работников в целом негативно влияет на производительность труда, менеджерам по управлению персоналом необходимо своевременно формировать программу стресс-менеджмента на предприятии.

Этапу внедрения мероприятий по профилактике профессионального стресса предшествует этап диагностики уровня и источников стресса работников и причин конфликтности в трудовом коллективе. Положительными результатами реализации программы управления конфликтами и стрессами является снижение уровня социальной напряженности и уровня организационного стресса и, как следствие, повышение экономической эффективности деятельности предприятия.

Для эффективной реализации программы управления конфликтами и стрессами, менеджеры могут использовать следующие методы: разъяснение функциональных обязанностей; постановка и использование общеорганизационных комплексных целей; формирование адекватной системы оплаты труда; своевременное информирование персонала о текущей и долгосрочной стратегии развития предприятия; реальное привлечение персонала к участию в принятии управленческих решений. Для устранения причин, ведущих к возникновению организационных конфликтов, руководителю необходимо сформировать кадровую технологию профессионального обучения и развития персонала предприятия.

Очевидно, что принципы и методы управления конфликтами и стрессами должны быть адаптированы к специфике деятельности предприятия. Таким образом, управление конфликтами и стрессами – это система согласованных мероприятий, направленная не только на диагностику стрессогенности и конфликтности организационной среды, но и на разработку и внедрение программы управления конфликтами и стрессами для всех категорий персонала предприятия, а также на мониторинг результатов.

Наличие и интенсивность проявления стресс-факторов можно выявить с помощью проведения стресс-мониторинга [2], который включает в себя систематический опрос персонала, аудит и анализ полученных данных и составление комплекса мероприятий по решению выявленных проблем. С целью изучения стресс-факторов организационной среды в сентябре 2012 года среди работников предприятий нефтеперерабатывающей промышленности авторами был проведен стресс-мониторинг. В мониторинге приняли участие респонденты в возрасте от 25 до 55 лет из различных организаций и регионов России, связанные одним видом деятельности и общей отраслью производства.

Объем выборки составил 34 человека: работники подразделений с определенным стажем работы (менее 1 года, 1–5 лет, более 5 лет), с различным статусом в организационной структуре. Мониторинг состоял из двух частей: оценка удовлетворенности персонала условиями труда; оценка эмоционального состояния персонала. Первая анкета состояла из характеристик условий труда. Респондентам предлагалось оценить свою удовлетворенность условиями труда на предприятии. В результате исследования были получены следующие результаты (см. таблицу).

Следует выделить стресс-факторы, которые выражают наибольшую степень неудовлетворенности организационной средой: напряженность труда; равномерность загрузки в течение рабочего времени; своевременность получения ресурсов, необходимых для качественного выполнения работы; график работы; общая трудовая нагрузка. Как показывают результаты анкетирования, величина стрессовой нагрузки на работников не превышает критического уровня и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов.

Вторая часть данного мониторинга состояла из 22 утверждений, отражающих переживания индивида по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочные шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений». По итогам анкетирования были получены следующие результаты: степень эмоционального истощения: 23,2 – высокая степень; деперсонализация: 10,5 – высокая степень; редукция личных достижений: 28,1 – критическая степень; общий балл: 61,8 – высокая степень.

Таким образом, в качестве основного фактора профессионального выгорания выступает длительная чрезмерная трудовая нагрузка, сочетающаяся с деструктивными межличностными конфликтами. Уровень эмоционального истощения работников характеризует высокую степень эффекта эмоционального выгорания. Для данных работников характерен высокий уровень эмоционального перенапряжения, истощенности своих эмоциональных ресурсов. Из полученных данных можно сделать вывод, что эффект эмоционального выгорания явно выражен и необходимо внедрять комплекс профилактических мероприятий по решению выявленной проблемы.

В управлении организационными конфликтами важную роль играет исследование и прогнозирование потенциальных копинг-стратегий работников в стрессовых ситуациях. В современной организационной конфликтологии используется такое понятие, как «стратегии совладания», или «копинг-стратегии». Р.С. Лазарус [3] определяет его следующим образом: «Копинг — это когнитивные и поведенческие усилия по управлению специфическими внешними или внутренними требованиями (и конфликтами между ними), которые оцениваются как напрягающие или превышающие ресурсы личности». По мнению А. Маслоу, под копингом понимают когнитивные, эмоциональные и поведенческие навыки, помогающие справиться с требованиями социума на основе внутренних ресурсов и возможностей [4]. Рассматривая копинг-стратегии в зависимости от модальности, Э. Хайм предлагал выделять поведенческие, когнитивные и эмоциональные стратегии [5].

Таблица

## Оценка удовлетворенности персонала условиями труда

Характеристики условий труда	Степень удовлетворенности, %				
	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворен, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен	Совершенно неудовлетворен
1. Объем выполняемой работы	3,1	37,5	12,5	31,3	15,6
2. Напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения заданий)	6,2	15,6	12,5	34,4	31,3
3. Равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность)	6,2	18,8	12,5	46,9	15,6
4. Организованность процесса труда, в т.ч. (среднее арифметическое п.п. 4.1-4.8):	13,3	33,1	16	25	12,5
4.1. – наличие постоянного рабочего места; – соответствие рабочего места характеру выполняемой работы	40,6	31,3	9,4	12,5	6,2
4.2. – порядок выдачи заданий	6,2	37,5	9,4	25	21,9
4.3. – порядок распределения заданий между исполнителями	3,1	28,1	15,6	31,3	21,9
4.4. – качество работы оборудования	25	34,4	18,8	15,6	6,2
4.5. – обеспеченность исполнителей материалами и информацией, необходимой для выполнения работы	12,5	40,6	12,5	21,9	12,5
4.6. – своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы	9,4	25	12,5	40,6	12,5
4.7. – использование объективных критериев оценки результатов работы	3,1	31,3	31,3	25	9,4
4.8. – соответствие размера заработка затрачиваемым усилиям	6,2	37,5	18,8	28,1	9,4
5. Соответствие работы уровню квалификации	15,6	53,1	15,6	15,6	-
6. Содержание труда (выполняемые функции и задания)	3,1	46,9	21,9	21,9	6,2
7. Техническая оснащенность рабочего места	25	43,8	12,5	12,5	6,2
8. Санитарно-гигиенические условия труда	31,3	43,8	9,4	15,6	-
9. Уровень безопасности труда	21,9	43,8	6,2	25	3,1
10. График работы	21,9	21,9	12,5	28,1	15,6
11. Продолжительность перерывов на обед и отдых	34,4	40,6	3,1	21,9	-
12. Возможность качественного питания в течение рабочего дня	34,4	34,4	9,4	12,5	9,4
13. Возможность получения	28,1	28,1	15,6	15,6	12,5

Кохен и Лазарус выделили следующие задачи копинг-стратегий:

- минимизация негативных воздействий обстоятельств и повышение возможностей восстановления;
- терпение, приспособление или регулирование, преобразование жизненных ситуаций;
- поддержание позитивного, положительного «образа Я», уверенности в своих силах;
- поддержание эмоционального равновесия;
- поддержание, сохранение достаточно тесных взаимосвязей с другими людьми [6].

Копинг-стратегии поведения в конфликте успешно осуществляются при соблюдении трех условий [7]: полное осознание возникшего конфликта; знание способов эффективного совладания именно с ситуацией данного типа; умение своевременно применять их на практике. Целью данного исследования является анализ особенностей копинг-поведения индивидов в стрессовых ситуациях. Для решения поставленных задач были использованы следующие методики исследования.

- методика «Определение локуса контроля поведения» Л.А. Радзиховского;
- методика «Определение копинг-стратегий поведения» Э. Хайма;
- опросник «Копинг-стратегии» Р. Лазаруса (Н.Е. Водопьянова);
- опросник «Копинг – поведение в стрессовых ситуациях» С.Н. Норманна, Д. Эндлера, Д. Джеймса, М. Паркера.

Наиболее часто респонденты в конфликтной ситуации прибегают к когнитивным копинг-стратегиям (47 %), а реже всего — к эмоциональным (21 %). Все респонденты демонстрировали как адаптивные, так и дезадаптивные копинг-стратегии с преобладанием первых стратегий над вторыми. В ходе опроса выявлены следующие копинг-стратегии: 57 % — ориентация на задачу; 21 % — эмоционально ориентированная стратегия; 21 % — избегание; 0 % — социальное поведение; 0 % — поиск социальной поддержки. Для когнитивных копинг-стратегий характерно преобладание их относительно адаптивного варианта (42 %).

Большинство респондентов выбрало следующие когнитивные копинг-стратегии: игнорирование; диссимилиация; относительность; установка собственной ценности. Адаптивный вариант когнитивных копинг-стратегий (31 %), такой как проблемный анализ, респонденты избирают реже. Поведенческие копинг-стратегии избирают 41 %: отвлечение; компенсация; конструктивная активность; активное избегание; сотрудничество. Эмоциональные копинг-стратегии избирают (48 %): протест; пассивная кооперация; эмоциональная разрядка.

Выявленные в исследовании особенности выбора работниками стратегий совладания с конфликтными ситуациями способны помочь как при работе с уже возникшими организационными конфликтами, так и в предотвращении их в будущем [8]. Очевидно, что в целях профилактики организационных и межличностных конфликтов необходимо формировать конфликтологическую компетентность руководителей и работников промышленных предприятий. Конфликтологическая подготовка персонала, направленная на формирование конфликтологической компетентности, способствует развитию профессиональных знаний, навыков и умений работников, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности на рынке труда, повышает ценность кадрового потенциала организации [9].

**Библиографический список**

1. Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 10. 2010. С. 48–57.
2. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. № 5. М., 2009. С. 51.
3. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.
4. Лазарус Р. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. М., 1989.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2006.
6. Heim E. Coping and psychosocial adaptation // Journal of Mental Health Counseling. 1988.
7. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: ПЕР-СЭ, 2006.
8. Хачатурова М.Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3.
9. Управление персоналом / А.Я. Кибанов А.Я., Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова [и др.]. М.: ИНФРА-М, 2013.

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

**EFFECTIVE CONFLICT MANAGEMENT IN SOCIAL AND LABOUR RELATIONS**

In this article the authors discuss the questions of prevention and conflict management in the organization during the period of restructuring. The stress syndrome of staff as a consequence of job stress is viewed. The questions of formation of the system of prevention of occupational stress of employees are discussed.

**Key words:** human resources potential, conflict, stress, stress management, organizational climate, personnel policy, conflict management.

---

\* *Kalmykova Olga Yurievna* (oukalmiykova@mail.ru), the Dept. of Economics and Management of Organization, Samara State Technical University, Samara, 443100, Russian Federation.

*Solovova Natalia Valentinovna* (solovova@samsu.ru), the Dept. of Theory and Methods of Professional Education, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.