

УДК 331.109

Калмыкова Ольга Юрьевна

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
Россия, Самара¹
Доцент кафедры «Экономика и управление организацией»
Кандидат педагогических наук
oukalmiykova@mail.ru

Гагаринская Галина Павловна

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
Россия, Самара
Профессор, заведующая кафедры «Экономика и управление организацией»
Доктор экономических наук
eyo080505@mail.ru

Внедрение организационного конфликтменеджмента в систему стратегического управления

Аннотация. В статье авторами анализируются место и роль предотвращения организационных конфликтов в системе управления организацией. Сформулированы основные направления профилактики деструктивных организационных конфликтов. Сформирована модель системы управления организационными конфликтами и стрессами в организации. Обсуждаются вопросы формирования комплексной системы профилактики профессионального стресса сотрудников в условиях модернизации. В статье авторами анализируются организационные условия и методические принципы формирования конфликтологической компетентности. Рассматривается методическое обеспечение системы конфликтологической подготовки резерва управленческих кадров; методика обучения, используемая в процессе конфликтологической подготовки. Обсуждаются принципы и методы формирования конфликтологической компетентности руководителей организации; организационные аспекты реализации конфликтологической составляющей в подготовке современных менеджеров. На основании теоретических положений, разработана модель организации процесса обучения конфликтологии студентов специальности «Управление персоналом», основанная на использовании методик адаптивной системы обучения. Авторами приведены примеры различных учебных заданий и пример программы тренинга по формированию конфликтологической компетентности руководителей организации.

Ключевые слова: человеческие ресурсы; конфликт; стресс; стресс-менеджмент; организационный климат; конфликтменеджмент; организационный конфликт; управление персоналом организации кадровая политика; коммуникации; конфликтологическая компетентность; образовательная среда; методика обучения; тренинг.

¹443100 Самара, Молодогвардейская улица, 244, оф. 512

В современных условиях экономического кризиса, эффективность деятельности промышленных организаций во многом зависит от их конкурентоспособности, которая должна обеспечиваться эффективностью функционирования экономики на основе высокой производительности труда и качества выпускаемой продукции. Рост производительности труда в промышленной организации является важнейшим условием ее развития. Категория «производительность труда» характеризует результат использования рабочей силы в конкретных организационно-технических условиях предприятия [1]. Рост производительности труда в промышленной организации возможен при условии постоянной технологической модернизации производства. Для решения этой задачи необходимо учитывать факторы производительности труда, обусловленные современной ролью работника в организации.

В настоящее время особенно важным становится эффективное управление человеческими ресурсами организации. Обогащение содержания труда; повышение значимости самоконтроля результатов трудовой деятельности работников; рост требований работников к организации труда и системе управления человеческими ресурсами; актуализация необходимости внедрения различных технологических и кадровых инноваций; рост уровня социальной напряженности и уровня конфликтности в трудовых коллективах организации; необходимость формирования системы непрерывного профессионального обучения и развития персонала промышленных организаций; развитие кризисных явлений на рынке труда – все эти факторы социально-экономического развития заставляют руководителей промышленных организаций мобильно реагировать на изменения, систематически проводить мониторинг, внедрять технологические и кадровые инновации и корректировать стратегию развития организации и на ее основе кадровую политику.

Внедрение кадровых инноваций и технологических новшеств инициирует руководителей промышленных организаций адаптировать организационную среду все категории работников к постоянным изменениям, которые вызывают серьезное сопротивление определенной части работников. Система профилактики сопротивления персонала организаций проводимым стратегическим изменениям должна формироваться через побуждение работников к повышению уровня профессиональных компетенций на основе повышения мотивационного потенциала и как, следствие, повышение их рабочей активности. Вместе с тем, процесс внедрения инноваций существенно влияют на уровень конфликтности в организации: резко возрастает число ресурсных, мотивационных, межгрупповых, социально-трудовых конфликтов. В основе возникновения конфликтных ситуаций, перерастающих в конфликтное противоборство, лежат различия в восприятии персоналом совокупности определенных организационных факторов. Таким образом, объективной необходимостью в настоящее время становится изучение причин возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и формирование технологии управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе промышленных организаций. Изучение объективной и субъективной природы конфликтов, их источников, форм проявления, методов предупреждения и разрешения способствует эффективному выбору на практике путей преодоления конфликтных столкновений. Навыки управления конфликтами и стрессами являются важным инструментом в работе руководителя, прежде всего потому, что осознанное применение соответствующих приемов помогает сохранять и развивать кадровый потенциал организации [2].

Основное противоречие состоит, в том, что, с одной стороны, существует необходимость управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах промышленных организаций, а, с другой стороны, недостаточно разработаны эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования, разрешения и управления, адекватные уровню профессиональной компетентности руководителей организаций. Истоки исследований социальных противостояний находятся в фундаментальных трудах Г. Зиммеля, М. Вебера, Э.Дюркгейма, Т.Парсонса, Л.Гумпловича, У.Самнера, А.Смолла, Г.Спенсера.

Теоретические модели разработали зарубежные авторы, создавшие социологические и психологические концепции трудовых конфликтов в организации. В их числе Вебер М., Дюркгейм Э., Боулдинг К., Дарендорф Р., Дейч М., Зеленевский Я., Корнхаузер А., Мастенбрук У., Смелзер Н., Гидденс А., Томас К. и др. Отечественные ученые - А.В. Дмитриев, А.Г. Здравомыслов, Н.В. Гришина, А.И. Пригожин, В.П. Пугачев, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов; А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров и др. исследовали специфику современных социальных, организационных и социально-трудовых конфликтов в организациях.

Цель исследования авторов статьи заключается в обосновании практических рекомендаций по формированию технологии управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах промышленных организаций. Как показал анализ теоретических подходов к проблеме управления конфликтами и стрессами в организации, мы можем выделить следующие наиболее значимые направления данного исследования:

- выявление закономерностей возникновения и развития конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организаций;
- анализ функций организационных конфликтов с точки зрения целесообразности управленческого вмешательства в их регулирование;
- обоснование характеристики организационных конфликтов в промышленных организациях: условия, причины возникновения, структура, динамика, принципы и методы урегулирования, разрешения, управления и профилактики;
- определение влияния копинг-стратегий руководителей и работников на возникновение и динамику конфликтов в организации;
- анализ способов принятия управленческих решений по предупреждению и разрешению организационных конфликтов;
- формирование модели системы управления конфликтами и стрессами в организации, с целью минимизации их деструктивных последствий;
- создание технологии формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников организации, как составной части системы повышения квалификации персонала промышленной организации.

Объектом данного исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работников промышленных организаций. Предметом исследования являются процессы и методы технологии управления конфликтами и стрессами, обеспечивающей повышение эффективности регулирования противоречивых социально-трудовых отношений работников в организациях.

Формирование технологий урегулирования, разрешения, управления и профилактики организационных конфликтов возможно на основе анализа природы конфликта и закономерностей социально-трудовых отношений. Авторы статьи солидарны с А.Я. Кибановым в том, что наиболее приемлемым для управленческой практики является следующее определение: конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ социального взаимодействия при столкновении несовместимых позиций, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон [3].

Прежде чем сформировать технологию управления конфликтами и стрессами и комплексную программу мероприятий, следует определить источники и причины неудовлетворенности работников своим трудом; провести анализ уровня конфликтности и профессионального стресса в коллективе, провести диагностику общего состояния морально-

психологического климата. Подробный анализ конфликтной ситуации в организации конфликтоменеджер может осуществить, ответив на следующие вопросы [3,4]:

- участники конфликтного противоборства (оппоненты, наблюдатели, группа поддержки, провокаторы, третейский судья, арбитр, медиатор)?
- границы конфликтного противостояния (внешние пределы в пространстве, во времени, в социальной системе)?
- вид конфликта (по сферам проявления; по масштабам, длительности и напряженности; по субъектам конфликтного взаимодействия; по предмету конфликта; по источникам и причинам возникновения; по коммуникативной направленности; по социальным последствиям, по формам и степени столкновения; по способам и масштабам урегулирования)?
- объект конфликта?
- предмет конфликта (проблема, которая является причиной расхождения во взглядах оппонентов)?
- причины конфликта (социально-политические и экономические, социально-демографические, социально-психологические, индивидуально-психологические)?
- методы диагностики конфликта (наблюдение, социометрия, изучение документов, эксперимент, опрос, системно-ситуационный анализ, математическое моделирование, личностные тесты, эксперимент)?
- функции конфликта (интеграция персонала, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие творческой инициативе, трансформация деловых отношений, информация о стратегии развития организации, информация о персонале, профилактика деструктивных противоборств)?
- фазы и стадии конфликта (конфликтная ситуация, инцидент, эскалация противоборства, прекращение конфликта, анализ и оценка его результатов и последствий)?
- стратегия поведения в конфликте (уклонение, приспособление, сотрудничество, конфронтация, компромисс)?
- основные стрессоры в конфликтной ситуации?
- методы разрешения конфликта?
- технология управления конфликтом?
- мероприятия по профилактике конфликтов и стрессов?

Причины конфликта раскрывают основные источники их возникновения и определяют характер протекания конфликтного противостояния, принципы и методы урегулирования, разрешения, управления и профилактики.

В период 2010- 2013 г.г. на промышленных предприятиях г. Самары авторами статьи были проведены различные опросы по тематике исследования [5,6,7,8], одной из целей которых, являлось выявление причин возникновения организационных конфликтов. В ходе опросов, респондентам предлагалось указать:

- виды конфликтов, которые чаще всего возникают в трудовом коллективе их подразделения и в организации в целом;
- основные причины, вызвавшие нарушения трудовой, технологической дисциплины;
- соотношение числа межличностных и межгрупповых конфликтов в трудовом коллективе;
- причины, вызвавшие взыскания, полученные работниками за год;
- причины, способствующих развитию стрессовых состояний или стрессогенных факторов;
- степень опосредованности конфликтных ситуаций экономическими, социально-психологическими и общеорганизационными проблемами.

Респондентами были выделены следующие причины возникновения конфликтов и стрессов в промышленной организации:

- низкий уровень организации оперативного и стратегического управления;
- не эффективность коммуникационных каналов в организации;
- отсутствие четких требований к количеству и качеству работ;
- неумение руководителей делегировать полномочия;
- нарушения принципов этики деловых отношений;
- неэффективная система документооборота;
- большой объем незапланированных перерывов в работе;
- неисправность техники;
- не соблюдение производственной, технологической и трудовой дисциплины;
- нецелесообразное распределение функциональных обязанностей персонала;
- отсутствие программ профилактики конфликтов и стресса работников организации.

Как показал анализ результатов опроса, высокий балл получили конфликты, вызванные общеорганизационными противоречиями. На вопрос о том, как часто в организации возникают конфликтные столкновения, 32% респондентов ответили, что такие явления происходят на предприятии периодически, а 7% опрошенных работников сообщили, что конфликты происходят очень часто. Для 35% респондентов характерна ситуация, когда работники не возмущаются по поводу наличия конфликтной ситуации в трудовом коллективе, но постепенно снижают показатели производительности труда. На вопрос, «Какие конфликты чаще всего возникают в вашей организации?» респонденты дали следующие ответы: конфликт между руководителем и подчиненным – 42 %; конфликт между работником и коллективом по трудовым вопросам – 30 %; конфликт между разными группами работников по трудовым вопросам – 28 %. Основными причинами возникновения организационных конфликтов являются: не совершенство системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; неэффективность организации труда персонала; деформация информации в процессе деловых коммуникаций; не высокий уровень конфликтологической компетентности персонала; слабая разработанность нормативных процедур разрешения, урегулирования конфликтов; отсутствие медиативных технологий.

Управление конфликтами и стрессами в промышленной организации – это стратегия кадровой политики, предполагающая наличие принципов, методов, программ и социально-экономических механизма, позволяющих диагностировать причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и минимизировать деструктивные последствия конфликтного взаимодействия [6,7,8]. В качестве субъекта технологии управления конфликтами и стрессами в промышленной организации выступают субъекты управления персоналом: высшее руководство (руководитель, начальник отдела кадров, руководитель службы управления персоналом); линейные и функциональные руководители (руководитель подразделения); конфликтменеджеры (менеджер по управлению персоналом, психолог, конфликтолог, работник отдела кадров); первичные коллективы организации; работники. Объектом управления конфликтами и стрессами выступают все человеческие ресурсы, начиная с руководителя и заканчивая рядовыми работниками. Непосредственно управление конфликтами и стрессами направлено на социально-трудовые отношения, складывающиеся в процессе трудовой деятельности и на систему нормативно-правового регулирования трудовой деятельности работников организации.

Технология управления конфликтами и стрессами предполагает формирование социально-экономического механизма, представляющего собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников. Под механизмом технологии управления конфликтами и стрессами следует понимать экономические, социальные, управленческие, юридические и психологические методы, обеспечивающих их функционирование в системе трудовых отношений организации. Социально-экономический элемент включает в себя методы и инструменты регулирования трудовых отношений между работодателями, работниками и государством. Организационно-экономический элемент предполагает выявление организационных форм выражения трудовых отношений: методы и технологии разрешения конфликтного противоборства. Правовой элемент заключается в формировании нормативно-правового и документационного обеспечения системы управления конфликтами и стрессами в организации. Управление конфликтами и стрессами в промышленной организации предполагает выполнение следующих общих функций управления (табл. 1).

Таблица 1

Общие функции управления конфликтами и стрессами в организации

Общие функции управления	Содержание функций
1	2
Планирование	- определение оперативных и стратегических целей управления конфликтами и стрессами; • определение необходимых ресурсов для реализации технологии управления конфликтами и стрессами; • формирование концептуальной базы технологии управления конфликтами и стрессами; • формирование стратегических и тактических планов мероприятий технологии
Организация	- формирование подразделений (введение новых должностей) по управлению конфликтами и стрессами; • обеспечение необходимыми ресурсами; • делегирование полномочий по управлению конфликтами и стрессами; • формирование конфликтной комиссии по управлению конфликтами в организации; • создание благоприятных организационных условий для внедрения технологии по управлению конфликтами и стрессами
Мотивация	- разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе; • формирование конструктивной организационной культуры; • создание благоприятной обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников
Координация	- анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов работы конфликтной комиссии; • проведение различных мероприятий технологии управления конфликтами и стрессами (тренинги, семинары, собрания, корпоративные праздники, спортивные состязания и др.); • анкетирование работников в целях осуществления диагностики: причин конфликтов и стрессов; уровня профессионального стресса; уровня конфликтности; уровня социального напряжения; и т.д.
Контроль, учет и анализ	- анализ выполнения всех программ и мероприятий технологии по управлению конфликтами и стрессами; • выявление причин отклонений от плана мероприятий технологии управления конфликтами и стрессами; • оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами; • корректировка технологии

Главная цель технологии управления конфликтами и стрессами применительно к персоналу промышленной организации может быть дифференцирована на следующие подцели: привлечение работников в организацию; сохранение кадрового потенциала организации; создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива; стимулирование производительности труда персонала; формирование

конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации.

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

- профилактика и разрешение организационных, экономических, социально-психологических, социально-трудовых и других причин возникновения конфликтов;
- коррекция копинг-стратегий руководителей и работников в конфликтном взаимодействии, на основе системы конфликтологического консультирования;
- контроль соблюдения принципов и норм этического кодекса, закрепленного в кадровой политике организации;
- проведение мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в кризисных ситуациях;
- понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом;
- обеспечение эффективной работы конфликтной комиссии по разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов;
- формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников и руководителей организации.

Управление конфликтами и стрессами предполагает выполнение следующих специфических функций управления (табл. 2).

Таблица 2

Специфические функции управления конфликтами и стрессами

Специфические функции управления конфликтами	Содержание функций
1	2
1. Мониторинг существующей в организации технологии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды.	<ul style="list-style-type: none">• диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами и стрессами;• формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов и стрессов;• выявление потребностей руководителей и работников в формировании технологии управления конфликтами и стрессами;• осуществление диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, синдрома профессионального выгорания, уровня конфликтности, стрессмониторинг организационной среды и т.д.;

2. Формирование технологии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none">• определение экономических, социальных целей технологии управления конфликтами и стрессами;• анализ стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами;• формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности;• формирование технологии управления конфликтами и стрессами.
3. Определение содержания и структуры технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none">• - анализ внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами и стрессами;• • определение задач и программ по разработке и внедрению технологии управления конфликтами;• • формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности руководителя и работника промышленной организации;• • формирование банка информационных карт профессионального стресса для всех категорий работников организации;• • разработка программ профилактики и коррекции профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания;• • осуществление мониторинга результатов, и корректировка технологии управления конфликтами и стрессами.
4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none">• классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами;• разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами;• внедрение мероприятий по формированию конструктивной организационной культуры;• создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации.
5. Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none">• определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации;• создание конфликтной комиссии;• введение должности конфликтменеджера;• разработка Положений: регламента работы конфликтной комиссии, этической комиссии, этических карт для всех категорий работников, этического кодекса, конфликтологического кодекса и пр.

6. Внедрение технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none">• внедрение программ технологии управления конфликтами и стрессами;• формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений на период внедрения технологии;• разработка системы информирования персонала о внедряемой технологии;• анализ результатов функционирования технологии управления конфликтами и стрессами;• выявление проблемных зон;• проектирование и разработка инновационных кадровых стратегий, форм и социально-психологических методов управления конфликтами и стрессами.
7. Мониторинг эффективности технологии управления конфликтами	<ul style="list-style-type: none">• комплексный анализ и диагностика существующих проблем и конфликтных зон;• мониторинг технологии управления конфликтами и стрессами;• оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами.

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. На первом этапе необходимо определить экономические и социальные цели и сформировать технологию управления конфликтами и стрессами.

На втором этапе специалист по управлению персоналом: диагностирует потребности руководителей и работников в конфликтологическом консультировании и в формировании программ профилактики конфликтов и стрессов; формулирует принципы и стратегические направления конфликтологической деятельности; определяет цели, задачи и программы по разработке и внедрению технологии управления конфликтами и стрессами. На третьем этапе конфликтменеджер внедряет технологию управления конфликтами; анализирует существующие формы технологии управления конфликтами.

На четвертом этапе конфликтменеджеру необходимо:

- проанализировать внутренние и внешние ресурсы;
- провести диагностику уровня профессионального стресса, уровень конфликтности, уровень социального напряжения, уровень организационного стресса и т.д.;
- сформировать модель конфликтологической компетентности и стресс-компетентности работника;
- сформировать банк информационных карт профессионального стресса для всех категорий работников организации;
- разработать программы профилактики и коррекции профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания;
- осуществить мониторинг результатов и скорректировать программы с учетом полученной обратной связи [2, 9].

На пятом этапе специалисту по управлению персоналом необходимо осуществить классификацию мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами и стрессами; разработать способы стимулирования персонала к применению данной технологии. На шестом этапе конфликтменеджер анализирует результаты действия технологии; выявляет проблемные зоны; проектирует формы и социально-психологические методы управления конфликтами и стрессами.

На седьмом этапе специалистами осуществляется: комплексный анализ и диагностика существующих проблем; мониторинг процесса внедрения технологии управления конфликтами и стрессами; оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами [2, 3].

В соответствии с целями деятельности промышленной организации можно выделить следующие принципы технологии управления конфликтами:

- формирование технологии управления конфликтами и стрессами целесообразно осуществлять на базе процессного подхода;
- технология управления конфликтами должна быть нацелена на обеспечение эффективности коллективной деятельности организации;
- важным элементом технологии управления конфликтами является информированность персонала по вопросам стратегии развития организации;
- эффективность технологии управления конфликтами должна определяться в соответствии с требованиями системы менеджмента качества промышленной организации.

Одним из важнейших показателей благоприятности социально-психологического климата специалисты считают уровень профессионального стресса работников организации. Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью [9]. Персонал многих промышленных предприятий находится под постоянным давлением необходимости приспособливаться к требованиям, которые постоянно изменяются.

Профилактика профессионального стресса – это система согласованных мероприятий, направленная не только на стресс-мониторинг персонала, но и на разработку и внедрение программы профилактики профессионального стресса работников организации, а также на последующий мониторинг результатов:

- 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) разработка карт этики, конкретизирующих этический кодекс организации для каждого ее работника;
- 5) оказание консультативной помощи работникам организации в целях повышения их индивидуальной стрессоустойчивости и эмоциональной компетентности;
- 6) проведение в организации корпоративных мероприятий, корпоративных праздников, расширяющих деловые компетенции персонала;

- 7) предоставление работникам регулярной обратной связи о результатах их труда, консультативной поддержки.

Перечисленные мероприятия необходимо включить в программы профилактики профессионального стресса и профессионального выгорания персонала. Данные программы должны наполнять кадровую технологию управления конфликтами и стрессами, сформированную на основе кадровой политики и стратегии развития организации.

Наличие и интенсивность проявления стресс-факторов можно выявить с помощью проведения стресс-мониторинга. [10], 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 2013 года среди работников предприятий нефтеперерабатывающей промышленности был проведен мониторинг, разработанный К.Э. Оксинайдом [11]. В мониторинге приняли участие респонденты (в возрасте от 30 до 60 лет) из различных организаций и регионов России. Объем свободной выборки составил 39 респондентов: работники различных подразделений с различным стажем работы, с различным статусом в организационной структуре. Первая анкета состояла из характеристик условий труда в организации. В таблице 3 приведен фрагмент результатов исследования удовлетворенности работников.

При проведении данного исследования, следует определить стресс-факторы, которые выражают наибольшую степень неудовлетворенности организационной средой: напряженность труда; равномерность загрузки в течение рабочего дня; своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы; график работы; общая трудовая нагрузка. Как показал анализ результатов опроса, величина стрессовой нагрузки на респондентов не превышает критический уровень и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания работника организации по поводу его профессиональной деятельности, и имела три оценочных шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений». По итогам анкетирования были получены следующие результаты: степень эмоционального истощения: 22,9 – высокая степень; деперсонализация: 10,2 – высокая степень; редукция личных достижений: 28,4 – критическая степень. Выраженность деперсонализации показывает высокую степень СЭВ.

Проведенные беседы с респондентами позволили сделать вывод, что в качестве основного фактора выгорания выступает продолжительная чрезмерная нагрузка, сочетающаяся с конфликтными межличностными взаимоотношениями.

Таблица 3

Оценка удовлетворенности персонала условиями труда

Характеристики условий труда	Степень удовлетворенности, %				
	Полностью удовлетворен	Скорее удовлетворён, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворён, чем удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
1. Объем выполняемой работы	3,2	38,4	11,6	30,2	16,6
2. Напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения задач)	6,3	14,5	13,7	33,2	32,3
3. Равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность)	7,3	17,7	14,5	44,8	15,7
4. Организованность процесса труда, в т.ч. (среднее арифметическое п.п. 4.1-4.8):	14,3	32,2	17	24	12,4
4.1. наличие постоянного рабочего места	41,5	30,4	9,5	12,4	6,2
4.2. порядок выдачи заданий	7,3	36,4	8,5	26	21,8
4.3. порядок распределения заданий между исполнителями	3,2	28,1	14,5	32,4	21,8
4.4. качество работы оборудования	25,2	35,2	17,8	15,5	6,3
4.5. обеспеченность исполнителей материалами и информацией, необходимой для выполнения работы	13,4	39,7	13,6	20,9	12,4
4.6. своевременность получения материалов и информации, необходимых для качественного выполнения работы	9,5	25,1	14,4	38,4	12,6
4.7. использование объективных критериев оценки результатов работы	4,2	32,2	29,2	26,1	8,4
4.8. соответствие размера заработка затрачиваемым усилиям	7,3	36,6	8,7	27,1	10,3

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 в организации. На этапе подготовки (диагностический) комплекса тренингов необходимо провести анализ потребностей в тренинге, ответив на вопросы: кого и чему необходимо обучить; каково должно быть содержание программы тренинга. Одновременно необходимо осуществить анализ потребностей организации (кадровая политика, стратегия развития организации, уровень квалификации кадрового потенциала, организационная культура, существующая система управления конфликтами и стрессами).

На концептуальном этапе необходимо определить: цели тренинга; состав участников и уровень их подготовки; список потребностей (каковы изменения в знаниях, навыках, компетенциях); ресурсы (кадровые, финансовые, временные, человеческие, инновационные, педагогические); технология проведения тренинга (методика и организационные формы). 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.

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. Пример программы тренинга по теме «Технология управления конфликтами и стрессами в организации» представлен в таблице 4[12].

Данный тренинг проводился (сентябрь 2012 г. и октябрь 2013 г.) среди работников предприятий нефтеперерабатывающей промышленности на базе ФГБОУ Самарского государственного технического университета в рамках деятельности факультета повышения квалификации.

Таблица 4

Программа тренинга «Технология управления конфликтами и стрессами»

Название тренинга	«Технология управления конфликтами и стрессами»
Целевая аудитория	Высшее руководство (руководитель, начальник отдела кадров, руководитель службы управления персоналом); линейные и функциональные руководители (руководитель подразделения); конфликтменеджеры (менеджер по управлению персоналом, психолог, конфликтолог, работник отдела кадров); первичные коллективы организации; работники.
Цели	<ul style="list-style-type: none">• формирование у работников конфликтологической компетентности, коммуникативной грамотности работников;• формирование системных представлений о конфликте и профессиональном стрессе, их причинах, проявлениях и последствиях;• формирование умений проводить диагностику причин конфликтов и стрессов и реализовывать программы обучения приемам конфликтменеджмента и стресс-менеджмента.• предоставление слушателям практической информации по проблеме диагностики и управления конфликтами и стрессами в организационном контексте, методических материалов для практического освоения средств и приемов конфликт-менеджмента и стресс-менеджмента.
Содержание модулей	Тема 1. Основы теории конфликтов в организации 1.1. Определение конфликта. Возможности прогнозирования конфликтного поведения руководителей и сотрудников и способов урегулирования конфликта. 1.2. Функциональные направления конфликтов в организации. 1.3. Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам, типам и видам. Конфликты в диаде «руководитель-подчиненный». Инновационные конфликты. 1.4. Практические проблемы организационной конфликтологии. Тема 2. Причины возникновения организационных конфликтов 2.1. Нравственный и социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в коллективе. 2.2. Непосредственные причины возникновения социально-трудовых конфликтов. 2.3. Методы диагностики организационных конфликтов. Методы диагностики межличностных конфликтов. Методы диагностики межгрупповых

Название тренинга	«Технология управления конфликтами и стрессами»
	<p>конфликтов. Тема 3. Границы социально-трудового конфликта. Основные элементы конфликтного столкновения. Стадии и фазы развития конфликта. 3.1. Структурная и процессуальная модели описания конкретного социально-трудового конфликта. 3.2. Основные элементы конфликтного столкновения. Картографический метод выявления структуры конфликта. 3.3. Стадии и фазы развития конфликта.</p> <p>Тема 4. Технологии управления конфликтами в организации</p> <p>4.1. Система распорядительных методов профилактики организационных конфликтов и профессиональных стрессов руководителей и сотрудников. 4.2. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания организационных конфликтов.</p> <p>4.2. Стили конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. 4.3. Стимулирование как метод управления конфликтами. Социальные технологии управления организационными конфликтами. Компетентностное управление как фактор предупреждения конфликта.</p> <p>Тема 5. Технология формирования конфликтологической компетентности руководителя и сотрудников</p> <p>5.1. Роль коллектива в преодолении конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов. Формирование антиконфликтной направленности трудового коллектива. Формирование конфликтологической компетентности сотрудников. 5.2. Роль руководителя в урегулировании конфликтов, управлении поведением сотрудников в конфликтных ситуациях. Формирование конфликтологической компетентности руководителя.</p> <p>Тема 6. Понятие и природа стресса</p> <p>6.1. Классическая теория стресса Г. Селье. Виды стресса. Физиологические механизмы стресса. Реакции человека в стрессовой ситуации. Последствия стресса. Симптомы и психодиагностика стресса.</p> <p>6.2. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Синдром профессионального выгорания. Оценка уровня стресса. 6.3. Методики на определение актуального уровня стресса, выраженности тревожности.</p> <p>Тема 7. Источники профессионального стресса</p> <p>7.1. Стресс-факторы организационного характера. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс-факторы абсолютного характера. Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. 7.2. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса. Фрустрация как форма психологического стресса. Синдром профессионального выгорания. 7.3. Методики, позволяющие выявлять негативные последствия дистресса. Разбор сложных стрессовых ситуаций с точки зрения их оптимизации.</p> <p>Тема 8. Психологическая адаптация к стрессам</p> <p>8.1. Ресурсы преодоления стресса. Копинговые стратегии поведения при стрессе. Факторы, обуславливающие особенности преодолевающего поведения личности. 8.2. Классификация копинг-стратегий.</p>

Название тренинга	«Технология управления конфликтами и стрессами»
	Эффективность копинга. Методики, помогающие прогнозировать поведение человека в экстремальных условиях. Тема 9. Управление стрессом и профилактика выгорания 9.1. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Диагностика профессиональных стрессоров. Профилактика синдрома профессионального выгорания. 9.2. Модели профилактических программ. Система управления стрессом в организации. Правила антистрессового управления и подчинения. Личная программа защиты от стресса. 9.3. Формирование стрессокомпетентности руководителя и работников организации. Информационная модель стрессоустойчивости. 9.4. Стратегии саморегуляции. Эмоциональная компетентность и стресс. Когнитивные стратегии развития стрессоустойчивого поведения. Методики, позволяющие выявить ресурсы стрессоустойчивости человека.
Результат	В процессе освоения материалов семинара слушатели: <ul style="list-style-type: none">• получают представление об основах теории конфликтов, их функциях и типологии; о систематизации стрессогенных факторов и ситуаций; об основных организационных формах внедрения программ и технологий управления эмоциональным состоянием;• научатся распознавать непосредственные причины возникновения конфликтных ситуаций, их структуру и динамику, использовать методы сознательной критики и предупреждать отрицательные последствия организационных конфликтов;• овладеют приемами и средствами психопрофилактики и коррекции стресса; диагностическими методами выявления конфликтных личностей и приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов;• смогут применять технологии посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; схемы построения тренинговых программ, предназначенных для обучения приемам стресс-менеджмента; анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса; реализовывать освоенные в рамках тренинга программы управления стрессом в организациях.
Методология программы обучения	Занятия проводятся в режиме интерактивного взаимодействия тренера и участников. Для обеспечения максимальной эффективности обучение проводится в виде проблемных лекций, дискуссий, дебатов, обсуждения и картографирования конкретных конфликтных ситуаций, деловых игр, практических занятий.
Формы контроля	Во время проведения тренинга участники выполняют различные практические задания. В процессе работы предусмотрены ответы на вопросы участников, обсуждение ситуаций, возникавших у самих участников.

К социально - экономическим результатам проведения тренингов по профилактике деструктивных последствий конфликтов и стрессов в организации можно отнести:

- совершенствование организационной структуры управления;
- сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений, связанных с разрешением организационных конфликтов;
- повышение культуры управления;
- сокращение потерь рабочего времени при выработке и реализации управленческих решений, связанных с разрешением конфликтов;
- улучшение качества трудовых норм, связанное с повышением согласованности действий;
- повышение уровня трудовой дисциплины;
- снижение текучести кадров;
- формирование благоприятного имиджа организации среди персонала и потребителей; обеспечение стабильности персонала;
- обеспечение соблюдения этических норм взаимодействия;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях, а также наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений;
- обеспечение механизма обратной связи с работниками и т.д.

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 профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

Формированием технологии профилактики и управления организационными и трудовыми конфликтами могут заниматься служба управления персоналом, менеджер по персоналу, конфликтменеджер, психолог. Конфликтологическая компетентность представляет собой уровень профессиональной осведомленности об инструментарии диагностики и профилактики конфликтов, о диапазоне возможных стратегий оппонентов и умении оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной профессиональной ситуации [14]. Конфликтологическая компетентность работника включает в себя следующие составляющие:

- понимание природы организационных и межличностных конфликтов между людьми;
- формирование конструктивного отношения к конфликтам в организации;
- наличие навыков управления конфликтами и навыков по профилактике профессиональных стрессов;

- умение развивать конструктивные начала возникающих организационных конфликтов;
- умение предвидеть возможные дисфункциональные последствия организационных и межличностных конфликтов;
- наличие навыков и умений по профилактике синдрома профессионального выгорания работников.

Авторами был проведен опрос (2008-2013 гг.), в котором приняли участие более 25 руководителей различных промышленных предприятий и организаций Самарской области. Вторую группу респондентов в рамках исследования составили выпускники инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета (специальность 080505 «Управление персоналом»). Всего было опрошено 115 выпускников 2008-2013 гг. В третью группу респондентов вошли студенты инженерно-экономического факультета СамГТУ, обучающиеся по специальности 080505 «Управление персоналом». Было опрошено 138 студентов 2-го, 3-го, 4-го курсов дневной формы обучения [13,19].

Каждой группе респондентов предлагалось ответить на вопросы анкеты, которая предлагала оценку необходимости конфликтологической компетентности для профессиональной деятельности менеджера. Анализ результатов анкетирования показал, что компетентность в области технологии управления конфликтами и стрессами имеют большое значение для профессиональной деятельности выпускников университета и руководителей организаций. Наивысшие показатели с точки зрения значимости имеют навыки в области диагностики организационных конфликтов и уровня профессионального стресса, а также в области профилактики и управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами.

Всем группам респондентам был задан вопрос: «Какими, с вашей точки зрения, знаниями и умениями в сфере управления конфликтами в организации обязательно должен обладать менеджер?». В числе необходимых знаний и умений 85 % студентов, 77 % выпускников и 73 % руководителей назвали: знание основ разрешения трудовых споров и организационных конфликтов в трудовом коллективе и умение применять его на практике.

В качестве значимых навыков руководителями и выпускниками также назывались владение искусством управления конфликтным процессом и копинг-поведения в конфликте; владение технологиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций. Показательны ответы выпускников и руководителей организаций на вопрос: «В какой из областей своей профессиональной деятельности вы бы хотели усовершенствовать свои знания и умения?». Практически все выпускники (84 %) и каждый второй руководитель (54 %) хотели бы повысить уровень своей конфликтологической компетентности.

Очевидно, что методы обучения конфликтологии должны способствовать развитию у студентов общеуправленческих и специальных конфликтологических умений. Авторами статьи разработана модель организации процесса обучения конфликтологии студентов специальности «Управление персоналом», основанная на использовании методик адаптивной системы обучения, обеспечивающих индивидуально-личностное развитие студентов в вузе. При проектировании данной системы были использованы основные идеи развития студентов в процессе обучения, разработанные А.С. Границкой (адаптивная система обучения), В.В. Гузеевым (интегральная технология), Н.П. Капустина (адаптивная образовательная система) [14, 15,16,18].

При обучении конфликтологии, одной из наиболее эффективных, является методика «малых групп» и групповой динамики, направленная на достижение следующих целей: обучение принципам анализа конкретных профессиональных ситуаций; формирование умений

принимать управленческие и конфликтологические решения; развитие умений работать в коллективе, слушать и взаимодействовать друг с другом; формирование и развитие межличностных и конфликтологических компетенций.

В обучении конфликтологии используются четыре группы методов, соотнесенных с этапами и уровнями методики интерактивного обучения: методы создания положительной мотивации; методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности студента; рефлексивно-оценочные методы; методы развития личной образовательной среды обучения. Посредством использования в учебном процессе разнообразных деловых игр, групповых дискуссий, метода разбора конкретных ситуаций, тренингов, формирования проектов, картографического метода анализа конфликта реализуется:

- развитие навыков объективно оценивать конфликтную ситуацию и принимать управленческие решения;
- обучение конструктивному деловому общению;
- формирование основ возникновения и разрешения трудовых споров и организационных конфликтов в трудовом коллективе;
- формирование навыков по профилактике профессионального выгорания работников[6].

Интерактивное обучение связывается с активным участием обучаемого студента в образовательном процессе; высокой мотивацией; активным включением всех субъектов в продуктивную совместную деятельность; актуализацией полученных знаний; взаимодействием обучаемых с преподавателем, друг с другом, с учебным окружением. Пример различных заданий, упражнений, дискуссий, конкретных конфликтных ситуаций, применяемые в процессе проведения занятий и тренингов по дисциплине «Конфликтология» для студентов направления подготовки «Управление персоналом» инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета, представлены в таблице 5.

Беседы с работодателями показали, что современной промышленной организации нужен работник высококвалифицированный, способный к самооценке, конфликтоустойчивый, нацеленный на профессиональное развитие. Для эффективного управления процессом конфликтологической подготовки персонала в системе обучения персонала в целях формирования его конфликтологической компетентности следует использовать современные управленческие и образовательные технологии.

Таблица 5

**Пример различных заданий, упражнений, дискуссий,
конкретных конфликтных ситуаций**

Задание 1.	<p><i>Ответьте на вопросы:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. К каким отрицательным функциональным последствиям могут приводить межличностные конфликты между работниками одного подразделения. Перечислите причины возникновения деструктивных межличностных (вертикальных, горизонтальных) конфликтов в медицинском учреждении.2. Какие конструктивные функции могут выполнять организационные и социально-трудовые конфликты в организации.3. Какой из конфликтов (открытый или скрытый) может привести к наибольшим дисфункциональным последствиям для деятельности руководителя и организации в целом?
Задание 2.	<p><i>Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:</i></p> <ol style="list-style-type: none">а) доминирование;б) избегание;в) сотрудничество;г) компромисс. <p>Нарисуйте схему стратегий поведения в конфликте, в зависимости от его вида: социально-психологический, организационный, социально-трудовой. В качестве примера выберите один вид конфликта.</p>
Задание 4.	<p><i>Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала на примере конкретной организации. Результаты оформите в виде таблицы.</i></p>
Задание 5.	<p><i>Дискуссия. Цель: организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.</i></p> <p><i>Темы для дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Профилактика социально-трудовых конфликтов в организации.2. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.3. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных и межличностных конфликтов.
Задание 6.	<p><i>Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Методы оптимизации уровня профессионального стресса.2. Синдром профессионального выгорания как следствие рабочих стрессов и его симптомы.3. Устранение причин профессионального стресса путем совершенствования поведенческих навыков.
Задание 7.	<p><i>Разработайте образцы документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов.</i></p>
Задание 8.	<p><i>Описание конфликтной ситуаций и постановка задачи.</i></p> <p>Процесс сертификации является достаточно сложным, поскольку включает в себя элемент контроля и оценки знаний, умений, навыков персонала, что может вызвать достаточное количество проблем при его проведении. Неизбежно возникновение различных конфликтов среди сертифицируемых сотрудников. На начальном этапе существует вероятность сопротивления</p>

	<p>внедрению и проведению данной процедуры. По ходу проведения – какие-либо организационные недоработки как со стороны центра сертификации, так и со стороны сертифицируемых работников, поскольку процедура связана с необходимостью оформления множества документов, необходимых для обеспечения ее проведения. При завершении процедуры сертификации может возникнуть ситуация несогласия с ее результатами. Рассмотрим конкретную конфликтную ситуацию среди сотрудников администрации организации, возникшую на начальном этапе рассматриваемой процедуры. Менеджер по управлению персоналом известил административно-управленческий персонал предприятия о приказе вышестоящего руководства о проведении процедуры сертификации, обязательной для всего административно-управленческого персонала. Для персонала организации это была неожиданная новость, которая вызвала множество вопросов о ее необходимости и значимости. Таким образом, возник серьезный конфликт.</p> <p><i>Задание группе.</i> Работая в рамках группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:</p> <p>а) каковы административные и социально-психологические способы преодоления данного конфликта?</p> <p>б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?</p> <p>В роли руководителя сформулируйте оперативные задачи конфликтменеджеру по формированию программы профилактики организационных конфликтов в трудовом коллективе.</p>
--	---

Цель разработки технологии конфликтологической подготовки, включенной в систему повышения квалификации работников, определяется как обоснование комплексного управленческого и педагогического инструментария формирования конфликтологической компетентности менеджеров и персонала организации в целом. Реализация технологии должна сопровождаться созданием в обучающей среде благоприятных организационных условий, способствующих эффективности процесса конфликтологической подготовки менеджеров.

Главным направлением реализации данной технологии должно выступать создание организационных условий для профессионального обучения и развития персонала. Программы формирования конфликтологической компетентности менеджеров и персонала организации должны иметь комплексный характер и позволять организации выбирать различные управленческие и педагогические методики и инструменты по основным компонентам конфликтологической подготовки, с четко определенным ожидаемым результатом.

Формирование конфликтологической компетентности руководителя позволяет точно разбираться в истинных причинах конфликтного противостояния, индивидуально-личностных особенностях оппонентов, их эмоциональных состояниях, планируемых стратегиях конфликтной деятельности и возможных приемах воздействия. Высокий уровень конфликтологической компетентности является важной характеристикой профессионализма руководителей, так как конструктивное управление конфликтами в подавляющем большинстве случаев позитивно сказывается на результативности деятельности организации[2].

ЛИТЕРАТУРА

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. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.
4. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2011. -№ 3.
6. Гагаринская Г. П., Калмыкова О. Ю., Гагаринский А. В. Профилактика конфликтных ситуаций в организации//Кадровик. Кадровый менеджмент. -2008. -№ 7.
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. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников//Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ 1 (7). -2013.
9. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. - СПб.: Питер, 2009.
10. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды "Кадровик. Кадровый менеджмент". -№5. -М., 2009.
11. Калмыкова О.Ю., Правдина К.А., Устименко Н.Н. Выявление уровня профессионального стресса работников промышленного предприятия // Сборник Международная научно-практическая конференция студентов и молодых ученых "Вклад молодой науки в национальную экономику России" – Самара: СамГТУ, 2012.
12. Калмыкова О.Ю. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности //Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. -№ (3)13. -2014.
13. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров Вест. Поволжского государственного университета сервиса, Серия «Экономика», №3(23) - Тольятти: ФГБОУ ВПО «ПВГУС», 2012.
14. Щербакова О. И., Вербицкий А. А. Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. - М.: МГГУ им. М. А. Шолохова, 2010.
15. Границкая А.С. Научить думать и действовать: Адаптивная система обучения в школе. М.: Педагогика, 1991.

16. Капустин Н.П. Адаптивная образовательная система школы. Теория и практика: Монография. М.: Педагогическое общество России, 2002.
17. Ляудис В.Я. Методика преподавания психологии: Учеб. пособ. 3-е изд., испр. и доп. М.: Изд-во УРАО, 2000.
18. Калмыкова О. Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров//Вестник СамГТУ. Вып. 1 (9). Сер. «Психолого-педагогические науки». - Самара: СамГТУ, 2008.
19. Староверова К. О. Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. - М.: Изд-во «ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ», 2005.
20. Маслова О. П., Калмыкова О. Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников//Известия СНЦ РАН. Вып. «Актуальные проблемы психологии». - Самара: СНЦ РАН, 2009.

Рецензент: Косякова Инесса Вячеславовна, профессор, заведующая кафедры «Мировой и национальной экономики» ФГБОУ Самарского государственного технического университета.

Olga Kalmykova

Samara State Technical University
Russia, Samara
oukalmykova@mail.ru

Galina Gagarinskaya

Samara State Technical University
Russia, Samara
PhD, Associate professor, Dr. of Economics
Head of Department «Economics and Management of Organization»
eyo080505@mail.ru

Introduction of organizational conflict management in the strategic management system

Abstract. The author analyzes the place and role of organizational conflicts prevention in management of the organization. The basic strategies for preventing destructive organizational conflicts are formulated. There is formed model of the system for managing organizational conflict and stress in organization. Discuss the formation of an integrated system of prevention of occupational stress of staff in the modernization.

The authors analyze organizational conditions and methodological principles of conflict competence. There are considered methodological support of the conflictological reserve training system of managerial personnel; teaching methodology is used in the conflictological training. We discuss the principles and methods of forming conflict competence of the organizational leaders; organizational aspects of conflictological constituent realization in modern managers training.

Organizational model of the learning process of conflict in students specializing in “Human Resource Management ”is given, based on the use of techniques of adaptive learning system. The authors give examples of different learning tasks and an example of the training program for the formation of conflict competence leaders of the organization.

Keywords: human resources; conflict; stress; stress management; organizational climate; conflict management; organizational conflict; personnel management of the organization human resources policy; communication; conflictological competence; educational milieu; methods of teaching; training.

REFERENCES

1. Kibanov A. Ya., Mitrofanova E. A., Esaulova I. A. Economics of Personnel Management Textbook/Ed. By A. Ya. Kibanov - M.: INFRA-M, 2013
2. Kalmykova O. Yu., Gagarinskii Alexadr V. Conflict Management in an organization on the basis of motivational potential of employees: Monograph: – Samara: SamGTU, 2012.
3. Kibanov A. Ya., Vorozheikon I.E., Zakharov D.K., Konovalova V.G. Conflictology: Textbook/Ed. by A. Ya. Kibanov, -2-е изд. перераб. и доп. - М.: INFRA-M, 2010.
4. Kibanov A.Ya., Gagarinskaia G.P, Kalmykova O.Yu., Miuller E. V. Personnel management: textbook. -М.: INFRA-M, 2013.
5. Kalmykova O. Yu., Gagarinskii A. V. Managing conflict in organisations of oil and gas industry // Kadrovik. Human Resource Management. -2011. -№ 3
6. Gagarinskaia G. P., Kalmykova O. Yu., Gagarinskii A. V. Prevention of conflict situations in the organisation// Kadrovik. Human Resource Management. -2008. - № 7.
7. Kalmykova O. Yu, Simonov S. V., Gagarinskii A. V. Prevention and conflict management in the organisation during the restructuring period// Kadrovik. Human Resource Management. -2010. - № 10.
8. Kalmykova O. Yu., Gagarinskaia G. P. Conflict management in the organisation and prevention of occupational stress workers// Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serial Economic Sciences. -№ 1 (7). -2013.
9. Vodopyanova N. E. Psychodiagnostics of stress. -SPb.: Piter, 2009.
10. Oksinoid K.E. Stress monitoring what and how the method of estimating the level of stressful organisational environment"Kadrovik. Human Resource Management". - №5. - Moscow, 2009.
11. Kalmykova O.Yu., Pravdina K. A., Ustimenko N. N. Выявление уровня профессионального стресса работников промышленного предприятия // Collection International scientific-practical conference of students and young scientists " The contribution of young science in the national economy of Russia" – Samara: SamGTU, 2012.
12. Kalmykova O. Yu Professional development of performance management of personnel in order to develop conflictological competence// Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serial Economic Sciences. - № (3) 13. -2014.
13. Kalmykova O. Yu., Gagarinskaia Galina P. Formation of conflict competence in the process of vocational training of managers // Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo universiteta servisa, Serial «Economics», №3 (23) – Togliatti: «PVGUS», 2012.
14. Shcherbakova O. I., Verbitskii A. A. Conflictological personality culture specialist: a contextual approach. - Moscow: MGTU M. A. Sholokhov, 2010.
15. Lyaudis V.Ya. Methods of teaching psychology: Textbook. 3rd ed., rev. Moscow: Izd-vo URAO 2000.
16. Granitskaia A. S. Learn to think and act: Adaptive learning at school. Moscow: Pedagogika, 1991.

17. Kapustin N.P. Adaptive educational system of the school. Theory and practice: Monograph. M.: Pedagogical Society of Russia, 2002.
18. Kalmykova O. Yu. Adaptive system of individualization of learning conflict resolution in the training of students-managers//Vestnik SamGTU. Issue. 1 (9). Ser. «Psychological and pedagogical sciences». - Samara: SamGTU, 2008.
19. Staroverova K. O. Conflict management in cultural institutions: teaching methodology: training technique. -M.: Izd-vo «LIBEREYA-BIBINFORM», 2005.
20. Maslova O. P., Kalmykova O. Yu. Conflict competence leader: Evaluation of social and psychological well-being of workers //Izvestiya SNTS RAN. Issue «Topical problems of psychology». - Samara: SNTS RAN, 2009.