

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*О.Ю. КАЛМЫКОВА, Н.В. СОЛОВОВА*

## КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ И СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом

САМАРА

Издательство Самарского университета

2022

УДК 338(075)  
ББК 65.290-2я7  
К174

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. И. Н. Махмудова,  
канд. экон. наук, доц. Ю. Н. Горбунова

*Калмыкова, Ольга Юрьевна*

К174 **Конфликтменеджмент и стрессменеджмент: учебное пособие /**  
*О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова.* – Самара: Издательство Самарского  
университета, 2022. – 140 с.

**ISBN 978-5-7883-1781-6**

В учебном пособии рассматриваются вопросы и представлены задания, связанные с повышением уровня ключевых компетенций по дисциплине «Конфликтменеджмент и стрессменеджмент». Пособие содержит как теоретические аспекты курса, так и учебно-методический комплекс различных уровневых заданий, обеспечивающий эффективное усвоение материала и способствующий выработке у студентов навыков практической работы с использованием полученных знаний. Учебное пособие позволит студентам осуществлять научно-исследовательскую работу по дисциплине «Конфликтменеджмент и стрессменеджмент».

Издание рекомендовано широкому кругу читателей – слушателям профильных программ магистратуры по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, системы дополнительного образования и повышения квалификации, специалистам в сфере кадровой безопасности и участникам бизнес-сообщества.

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 338(075)  
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-7883-1781-6

© Самарский университет, 2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	6
1.1 Причины и функции конфликтов в организации .....	6
1.2 Классификация конфликтов в организации .....	13
1.3 Структура и динамика конфликтной ситуации .....	15
1.4 Стратегии поведения в конфликте .....	19
1.5 Методы решения конфликта в организации .....	22
1.6 Картографический метод анализа конфликтов .....	23
1.7 Управление конфликтами в организации .....	26
<b>ГЛАВА 2. СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	34
2.1 Причины профессионального стресса в организации .....	34
2.2 Профилактика профессионального стресса в организации .....	37
Литература .....	41
<b>ГЛАВА 3. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	45
3.1 Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации .....	45
3.2 Стратегии поведения личности в конфликте .....	65
3.3 Предупреждение и урегулирование конфликтов в организации .....	75
3.4 Организационный механизм управления конфликтами и стрессами .....	86
<b>ГЛАВА 4. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ</b> .....	98
4.1 Причины и виды стресса работников в организации ...	98
4.2 Профилактика стресса работников в организации.....	112
Литература .....	121
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	126

*Посвящается памяти доктора экономических наук,  
профессора, заслуженного деятеля науки  
Российской Федерации*

*Ардальона Яковлевича Кибанова*

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Изучение и анализ источников и различных факторов конфликтных столкновений и стрессовых ситуаций; природы и динамики конфликта, дисфункциональных проявлений конфликтных взаимодействий в трудовом коллективе; кадровых и социальных мероприятий по их разрешению способствует исследованию социальных и управленческих проблем в системе социально-трудовых отношений современной организации и принятию эффективных управленческих инструментов конфликтменеджмента и стрессменеджмента.

Предлагаемое учебное пособие соответствует требованиям подготовки студентов магистратуры таких направлений подготовки, как «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также аспирантов и слушателей курсов подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Студенту необходимо выработать следующие навыки, умения и компетенции:

- знать базовые понятия, категории и классификацию конфликтов и профессиональных стрессов в организации, факторах возникновения конфликтов в трудовом коллективе; принципах формирования команды; особенностях распределения ролей в команде; особенностях команды как организационной структуры;

- знать причины и факторы возникновения конфликтов и стрессов, стратегии поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях; методы реализации кадровых мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в организации; методы системы стратегического, текущего и оперативного контроля в области стратегий управления конфликтами и стрессами в организации;

- владеть практическими умениями и навыками управления межличностными отношениями, формирования комфортного морально-психологического климата в организации; организации работы команды, руководства по конструктивному решению конфликтных ситуаций; анализа и выстраивания внутренних

коммуникаций персонала; соблюдения норм этики делового общения; применения основных методов и стратегий профилактики конфликтов и стрессов в организации.

Учебное пособие предназначено для проведения практических и семинарских занятий с магистрами по дисциплине «Конфликт- и стресс-менеджмент», а также для организации научно-исследовательской, проектной деятельности и самостоятельной (аудиторной и внеаудиторной) работы учащихся.

Целью учебного пособия является закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование у студентов навыков и умений решения практических задач (конфликтных ситуаций, кейс-задач, проектных заданий и др.) по управлению трудовыми конфликтами и профессиональными стрессами в организациях. В пособии рассматриваются также вопросы формирования компетенций в области профилактики профессиональных стрессов и синдрома профессионального выгорания работников организации. Содержание учебного пособия включает в себя краткое изложение основных теоретических положений курса, темы для обсуждения, задания в тестовой форме, упражнения и контрольные вопросы. Дидактическая направленность учебного пособия определяет его структуру и основное содержание. Данное пособие состоит из двух глав, краткого терминологического словаря, библиографического списка и приложений. Первая глава содержит теоретические материалы по конфликт- и стресс-менеджменту. Во второй главе представлены практические задания, контрольные вопросы, задания в тестовой форме, темы рефератов, варианты организационных форм дискуссий.

#### ***Авторское участие:***

*1. Соловова Наталья Валентиновна, д.п.н., доцент, зав. кафедрой управления человеческими ресурсами ФГАОУ ВО «Самарского национально-исследовательского университета имени академика С.П. Королева».*

*2. Калмыкова Ольга Юрьевна, к.п.н., доцент кафедры «УСАТСК» ФГБОУ ВО Самарского государственного технического университета; доцент кафедры управления человеческими ресурсами ФГАОУ ВО «Самарского национально-исследовательского университета имени академика С.П. Королева».*

# ГЛАВА 1. КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ

## 1.1 Причины и функции конфликтов в организации

Кибанов А.Я. формулирует следующее определение конфликта: конфликт – это такое взаимодействие, которое протекает в форме противостояния, столкновения, противоборства личностей или общественных сил, интересов, взглядов, позиций.

Проанализируем другие определения конфликта как социального явления, предложенные российскими учеными.

Г.И. Козырев считает, что социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

А.Г. Здравомыслов полагает, что конфликт – это важнейшая сторона взаимодействия людей в обществе. Это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального взаимодействия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

С.М. Емельянов утверждает, что конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов и/или суждений.

А.В. Дмитриев понимает под социальным конфликтом тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны.

А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов утверждают, что конфликт – это деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия.

В.П. Ратников считает, что конфликт – есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Авторы пособия солидарны с мнением А.Я. Кибанова, в том, что для конфликтменеджмента наиболее приемлемым является

следующее определение конфликта: конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон.

Функциональное проявление конфликтного взаимодействия выражает его социальное назначение и зависимость, возникающую между ним и другими компонентами социальной жизни. Конфликтологи выделяют явные (открытые) и латентные (скрытые) функциональные проявления конфликтного взаимодействия.

Открытые функции конфликта в организации определяются тем, что его последствия совпадают с целями и интересами, которые позиционировали оппоненты данного противостояния. Латентные функции конфликтного противоборства – это последствия, которые идентифицируются с течением определенного промежутка времени и могут отличаться от первоначальных намерений конфликтантов. Конфликтменеджер должен анализировать функции конфликтного противоборства на основе обязательного учета влияния конструктивных и деструктивных проявлений на эффективность и производительность труда персонала, а также, на процесс гармонизации системы социально-трудовых отношений.

Эффективное внедрение кадровой технологии управления конфликтами и стрессами руководителю необходимо осуществлять на основе компетенций в области идентификации и оценки факторов и причин возникновения конфликтного потенциала, структуры и динамики конфликтного противоборства, функциональных (позитивных и деструктивных) последствий конфликта для социально-экономической эффективности деятельности организации, принципов и методов гармонизации социально-трудовых отношений в коллективе.

Известно, что для конфликта, как явления, характерны определенные характеристики.

Во-первых, конфликт – это явление социальное, порожаемое природой общественной жизни. Конфликтное противоборство актуализируется субъективным осознанием индивидов противоречивости своих интересов, потребностей и ценностей как членов различных социальных групп и противоречивости своих

целей и целей организации. Во-вторых, конфликт – это явление осознанное, действие обдуманное. Конфликт проявляется как осознание на уровне отдельного индивида, социальной группы противоречивости процесса социального взаимодействия, различий интересов, ценностей, потребностей, мотивов и целей. В-третьих, конфликт – это явление, которое широко распространено. В-четвертых, конфликт всегда протекает в форме противоборства.

Для того, чтобы сформировать эффективную технологию управления трудовыми конфликтами и профессиональными стрессами в организации, руководителю необходимо освоить компетенции по диагностике, идентификации и оценке факторов и причин возникновения конфликтного противоборства и причин повышения уровня стрессогенности организационной среды.

Причинами возникновения конфликтных взаимодействий, вырастающих в конфликт, являются различия в восприятии работниками и руководителями всей совокупности организационных факторов:

- тип кадровой политики в организации (пассивная, реактивная, превентивная, активная);
- несовершенство организационной структуры;
- социально-психологический климат в организации;
- существующие кадровые риски в организации: риски системы управления персоналом и риски поведения персонала;
- проблемы в области кадровой безопасности;
- уровень социальной напряженности в трудовом коллективе;
- уровень организации труда персонала;
- эффективность системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- уровень конфликтности в трудовом коллективе;
- уровень лояльности и настроения персонала организации и др.

В управленческой практике очень часто возникают различные конфликтные ситуации и для эффективного управленческого консультирования, а, следовательно, и для проведения конфликтологического консультирования руководителю (менеджеру, конфликтологу, психологу и др.) следует уметь проводить картографический анализ возникшего конфликтного противоборства и принимать управленческие решения по его урегулированию.

Организационные причины повышения уровня конфликтного потенциала в организации могут быть различными:

- плохая организация труда и безопасности персонала;
- проявление неблагоприятных для производственного процесса организации факторов внешней и внутренней среды;
- недостаточно высокий уровень управленческой и конфликтологической компетентности персонала, линейных и функциональных руководителей организации;
- плохая разработанность нормативных процедур разрешения социально-трудовых конфликтов;
- несовершенная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников организации;
- неэффективные коммуникационные каналы в организации;
- деструктивные проявления закономерностей межличностных отношений в процессе межличностных и деловых коммуникаций (закономерность «неопределенности отклика информации», закономерность «неадекватности самооценки и оценки других» и др.);
- нарушения принципов этики деловых отношений;
- противоречие интересов, целей и потребностей индивидов и их функциональных обязанностей;
- проявления психологических феноменов: психологическая несовместимость индивидов в силу индивидуально-личностных различий (неприязнь и т.д.);
- проявления эмоциональных всплесков, вызываемых различиями в культуре трудового поведения персонала, возрасте и жизненном опыте работников, нравственных ценностях и др.;
- низкий уровень эмоциональной компетентности персонала и руководителей.

В трудовом коллективе конструктивные функции конфликтного противостояния являются катализатором различных процессов:

- инициирование технологических и кадровых инноваций и нововведений;
- формирование благоприятного морально-психологического климата и повышение уровня сплоченности в трудовом коллективе;

- повышение эффективности коммуникационных (вербальных и невербальных) каналов и своевременное получение руководителем полной информации о существующих факторах производственных и кадровых рисках;

- своевременная профилактика деструктивных конфликтных взаимодействий в системе межличностных отношений коллектива;

- обеспечение эффективности системы кадровой безопасности;

- рост зрелости трудового коллектива организации.

Деструктивная функция конфликтного взаимодействия на уровне социальной группы проявляется в нарушении системы межличностных коммуникаций, ослаблении ценностно-ориентационного единства трудового коллектива, повышении уровня деструктивной конфликтности и уровня синдрома профессионального выгорания подчиненных и руководителей, понижении стрессоустойчивости работников в сложных и нестандартных ситуациях и др.

Конфликтное взаимодействие оппонентов проявляется в деструктивных функциях, когда:

- ведет к росту психологической или экономической нестабильности в трудовом коллективе организации;

- в конфликтном противоборстве оппоненты используют деструктивные методы общения, нарушают закономерности межличностных отношений;

- итогом конфликтного взаимодействия являются экономические и моральные последствия для деятельности трудового коллектива организации;

- возникает угроза правовой, психологической безопасности и здоровью персонала организации.

Различают следующие функции конфликтного противоборства:

- 1) интеграция персонала организации:

- а) позитивные проявления:

- снижение уровня напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях в системе социально-трудовых отношений;

- формирование благоприятного морально-психологического климата трудового коллектива;

- гармонизация индивидуальных и коллективных интересов;

- повышение уровня лояльности персонала к организации;
- снижение уровня стрессогенности организационной среды

и др.

б) негативные проявления:

- ослабление организованности трудового коллектива;
- эскалация конфликтного противоборства;
- снижение уровня настроения персонала;
- увеличение числа инцидентов;
- дисбаланс интересов между личностями и социальными группами и др.

2) активизация социальных связей в коллективе:

а) позитивные проявления:

- повышение эффективности функциональной мобильности индивидов в процессе трудовой деятельности;
- снижение уровня профессионального и психологического стресса работников организации;
- повышение сплоченности трудового коллектива;
- усиление согласованности в достижении целей и гармонизация социально-трудовых отношений и др.

б) негативные: рассогласованность в действиях работников, занятых совместным делом; отсутствие в поведении работников стратегий конструктивного сотрудничества;

3) сигнализация об очагах социальной напряженности в трудовом коллективе:

а) позитивные проявления:

- диагностика, идентификация и оценка конфликтных зон в организации;
- диагностика, идентификация и оценка кадровых рисков (рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала);
- снижение уровня профессионального и психологического стресса работников организации;
- повышение уровня настроения персонала;
- профилактика синдрома профессионального выгорания;
- стимулирование эффективной работы и др.;

б) негативные проявления:

- резкое выражение недовольства стилем управления и действиями руководителей;

- возникновение новых кадровых рисков;
  - повышение уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе;
  - возникновение угроз в области кадровой безопасности;
  - резкое выражение недовольства существующими стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;
- 4) содействие инновационным процессам и проявлению творческой инициативы работников организации:
- а) позитивные проявления:
    - рост мотивации работников к повышению эффективности профессиональной деятельности;
    - повышение уровня настроения персонала;
    - мотивация персонала к систематическому повышению профессиональной квалификации и переподготовке;
    - содействие разработке и внедрению инноваций и новшеств;
  - б) негативные: подавление делового настроения и творческой инициативы; уход работников и руководства от конструктивных решений;
- 5) трансформация деловых отношений:
- а) позитивные проявления:
    - создание благоприятного социально-психологического климата;
    - утверждение уважительного отношения к трудовой деятельности коллег;
    - повышение эффективности коммуникационных каналов в организации и др.
  - б) негативные проявления:
    - ухудшение морально-психологической атмосферы;
    - усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества;
    - возникновение рисков поведения персонала и др.
  - б) информация об организации:
    - а) позитивные проявления:
      - повышение уровня осведомленности работников о стратегии развития организации;
      - повышение эффективности коммуникационных каналов;
      - повышение сплоченности трудового коллектива;
    - б) негативные проявления:

- уклонение работников от сотрудничества;
- снижение эффективности деятельности персонала и др.
- 7) профилактика противоборств:
  - а) позитивные проявления:
    - урегулирование разногласий на основе стратегии компромисса;
    - ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях;
    - снижение уровня профессионального стресса работников организации;
    - сокращение количества инцидентов и др.
  - б) негативные проявления:
    - возрастание социальной и психологической напряженности;
    - повышение уровня профессионального (психологического) стресса;
    - возникновение кадровых рисков в организации;
    - уклонение от примирительных процедур и др.

Функциональные последствия конфликтного противоборства всегда оказывают определенное (конструктивное или деструктивное) влияние на профессиональную деятельность и психологическое состояние работников организации.

## **1.2 Классификация конфликтов в организации**

Известно, что конфликтные противоборства вариативны по способам развития, по источникам и факторам своего возникновения, по движущим мотивам. Конфликты проявляются в различных сферах: социально-экономические; межнациональные; политические; идеологические; юридические; семейные и др. В рамках процесса управления человеческими ресурсами актуально рассмотрение конфликтов производственно-экономического характера, связанных с практикой производственной деятельности, системой социально-трудовых отношений, удовлетворением материальных и духовных потребностей персонала, социальной политикой и социальным развитием, организацией труда персонала.

Конфликты в организации можно классифицировать по различным признакам.

По сферам проявления конфликты делят на: производственно-экономические; идеологические; социально-психологические; семейно-бытовые.

По масштабам, длительности и напряженности выделяют конфликты: общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные; острые длительные, затяжные; слабовыраженные и вялотекущие; слабовыраженные и быстротекущие.

По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты подразделяются на: внутриличностные; межличностные; межличностно-групповые; межгрупповые.

Внутриличностный конфликт является конфликтом целей, интересов и взглядов. Межличностный конфликт вовлекает двух или более работников, находящихся в непримиримой оппозиции друг к другу с позиций целей, потребностей, ценностей. Внутригрупповой конфликт является столкновением между определенными членами трудового коллектива, влияющим на групповую динамику и эффективность профессиональной деятельности организации в целом. Межгрупповой конфликт в коллективе представляет собой активное противостояние двух или нескольких групп.

По предмету конфликта различают конфликты: реальные; нереальные.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на: объективные; субъективные.

Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

По непосредственным причинам возникновения конфликты делят на: организационные; эмоциональные; социально-трудовые.

Конфликты коммуникативной направленности разделяются на: горизонтальные; вертикальные.

Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Внутриорганизационный конфликт формируется в связи с противостоянием, возникающим в силу несовершенства построения организационной структуры,

не эффективности делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей, отсутствия системного проведения кадрового аудита организации.

Специалисты выделяют четыре разновидности внутриорганизационного конфликта: вертикальный; горизонтальный; линейно-функциональный; ролевой.

Вертикальный – это конфликт, возникающий между различными уровнями управления в организации. Возникновение вертикального конфликта обусловлено определенными факторами жизнедеятельности организации, влияющими на вертикальные связи в организационной структуре: организационные цели, власть, деловые и информационные коммуникации, организационная культура, этический кодекс поведения работников. Горизонтальный конфликт вовлекает в противостояние равные по социальному статусу группы (индивиды) работников организации и развивается как конфликт целей. Линейно-функциональный конфликт носит сознательный характер. Управление таким видом конфликта связано с гармонизацией трудовых и межличностных отношений между руководством и работниками. Ролевой конфликт возникает в организации тогда, когда руководитель делегирует работнику неадекватное его социальной роли (должности) профессиональное задание.

По социальным последствиям конфликты бывают: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы.

По формам и степени столкновения противоборство может быть: открытым и скрытым; стихийным, и инициативным.

По способам и масштабам урегулирования (разрешения) конфликты разделяются на: антагонистические; компромиссные.

### **1.3 Структура и динамика конфликтной ситуации**

Конфликт – процесс, происходящий в определенных границах, который имеет внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой возникает и развивается.

Конфликтное пространство бывает ограничено комнатой в отделе, территорией организации, района и т.д. Временные рамки фиксируют продолжительность конфликта: начало закладывается соответствующим поведением оппонентов, возникшим между ними столкновением; завершение наступает тогда, когда стороны в силу тех или иных мотивов прекращают противоборство. Социальная система может быть представлена малой группой, отдельной организацией, государством, мировым сообществом. Масштабы противостояния в первую очередь зависят от того, чем конфликт вызван.

В социальном конфликте специалисты выделяют три стадии: предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную, каждая из которых делится на ряд определенных фаз. Предконфликтная стадия разбивается на две фазы. Начальная фаза характеризуется возникновением конфликтной ситуации – обострением противоречий в системе межличностных и групповых отношений из-за появившегося расхождения интересов, ценностей субъектов данного конфликтного взаимодействия (скрытая фаза развития конфликта). Вторая фаза предконфликтной стадии начинается с инцидента, который приводит в активное противодействие оппонентов. На данной фазе происходит осознание оппонентами побудительных мотивов. На второй фазе конфликт из латентной стадии переходит в открытую фазу и выражается в различных формах конфликтного поведения.

Конфликтное поведение оппонентов характеризует вторую, основную стадию развития конфликта. Конфликт интересов и потребностей на этой фазе принимает форму острых противоречий, которые работники и социальные группы не стремятся конструктивно урегулировать, а продолжают разрушать структуры нормальных социальных взаимосвязей.

Первая стадия конфликтного поведения оппонентов может формировать как тенденцию к усилению конфликта, так может стимулировать его участников к поиску путей конструктивного разрешения данного конфликта. Перелом в развитии конфликта характерен для второй фазы конфликтного поведения участников противостояния. Оппоненты могут выбирать следующие программы поведения в конфликтном противостоянии:

– достижение своих целей, интересов и потребностей за счет другой социальной группы, доведение данного конфликта до высокой степени социально-психологической напряженности;

– понижение социально-психологического уровня напряженности, но сохранение самой конфликтной ситуации с переводом ее в скрытую форму за счет незначительных уступок противоположной стороне;

– поиск технологий полного конструктивного разрешения (профилактики) конфликта.

Если оппонентами и руководителем выбрана третья программа конфликтного поведения, то формируется третья стадия развития конфликта – стадия разрешения. Разрешение конфликта осуществляется как через изменение объективной ситуации, так и через изменение субъективного образа конфликтной ситуации, который сложился у оппонента. Разрешение конфликта может быть, как частичным, так и полным.

Другим важным условием является заинтересованность в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов и потребностей каждой из конфликтующих сторон. Третьим неизменным условием является совместный поиск путей и способов конструктивного преодоления конфликта. Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии руководителем и участниками конфликта должны быть предприняты усилия и сформированы мероприятия по устранению противоречий интересов, целей, установок, ослаблена социально-психологическая напряженность в трудовом коллективе. Наиболее точно динамику конфликта характеризуют следующие фазы конфликтной стадии:

- 1) начало конфликта;
- 2) развитие конфликта;
- 3) пик конфликта;
- 4) затухание конфликта;
- 5) прекращение конфликта;
- 6) урегулирование конфликта.

Фазы конфликта могут повторяться по циклам. При анализе конфликта важно учитывать соотношение этапов и фаз конфликтного взаимодействия.

Подробный анализ конфликтной ситуации в организации руководитель может осуществить, ответив на следующие вопросы (табл. 1).

Таблица 1. Анализ конфликтной ситуации

1	Кто является участниками (оппоненты, сочувствующие, группа поддержки, провокаторы) конфликта?
2	Где происходит конфликт (внешние пределы в пространстве, во времени, а также в определенной социальной системе, в которой возникает и протекает конфликтное противостояние)?
3	К какому виду (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) относится данный конфликт?
4	Объект конфликта
5	Предмет конфликта (проблема, которая становится причиной расхождения во взглядах и оценках оппонентов)
6	Каковы причины (социально-политические и экономические, социально-демографические, социально-психологические, индивидуально-психологические) конфликта?
7	Возможные методы диагностики (наблюдение, социометрия, изучение документов, эксперимент, опрос, системно-ситуационный анализ, математическое моделирование, личностные тесты) конфликта
8	Функции (интеграция персонала, активизация социальных связей, сигнализация об очагах социальной напряженности, содействие творческой инициативе, трансформация деловых отношений, информация об организации и ее персонале, профилактика противоборств) конфликта
9	Фазы и стадии конфликта (конфликтная ситуация, инцидент, эскалация противоборства, прекращение конфликта, анализ и оценка его результатов и последствий)
10	Стратегия (уклонение, приспособление, сотрудничество, конфронтация, компромисс) поведения в конфликте
11	Основные стрессоры
12	Методы разрешения конфликта
13	Технология управления конфликтом
14	Мероприятия по профилактике конфликтов и стрессов

Полный анализ конфликтной ситуации предполагает также выделение обстоятельств формирования конфликта: политические, социально-экономические и культурные факторы, проявляющиеся в действиях политических структур и различных социальных институтов, учреждений сферы государственного и муниципального управления.

#### **1.4 Стратегии поведения в конфликте**

Эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами.

Стиль в этом контексте, означает способ осуществления определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и, вместе с тем, способ общения. Выделяют три основные модели поведения личности в конфликте: конструктивную, деструктивную и конформистскую. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения.

При конструктивной модели для участника конфликтного противостояния характерны следующие поведенческие характеристики: стремление уладить конфликт конструктивным способом; нацеленность на поиск взаимоприемлемого решения; доброжелательность и открытость по отношению к оппоненту. При деструктивной модели для участника конфликтного противостояния характерны следующие поведенческие характеристики: постоянное стремление к расширению и обострению конфликта; негативная оценка личности оппонента; формирование «образа врага» по отношению оппоненту; нарушение принципов этики деловых отношений.

При конформистской модели для участника конфликтного противостояния характерны следующие поведенческие характеристики: пассивность в поведении; непоследовательность в оценке конфликтного противостояния; непоследовательность в стратегии поведения; избегание обсуждения острых вопросов. Важной характеристикой поведения личности в конфликтном проти-

востоянии является ее стратегия, раскрывающая направленность поведения личности на конечный результат конфликтного взаимодействия. Специалисты выделяют пять возможных стратегий поведения личности в конфликте: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс (рис. 1). Стиль поведения работника в конфликте определяется той определенной мерой, в которой индивид (социальная группа) планирует удовлетворить собственные цели и цели оппонента.



Рис. 1. Стили конфликтного поведения

Если представить данный процесс в графическом варианте, то получится так называемая сетка Томаса-Килменна, позволяющая определить пространственное расположение и название для каждой из пяти возможных стратегий поведения в конфликте (рис. 2). Стиль уклонения связан с отсутствием у оппонента объективного желания объединиться с другими по его конструктивному разрешению. Данный стиль используется участниками конфликта, в том случае, когда профессиональная или межличностная проблема не так актуальна, когда индивид чувствует себя неправым или когда его оппонент обладает большим социальным статусом.

Данный стиль также может быть связан с неприятием участника противостояния социально-психологической напряженности и конфликтности в коллективе. В определенных случаях попытка индивида уйти от конфликта может снизить его интенсивность. Однако полное игнорирование противоречий может вызвать у оппонентов еще большее недовольство и агрессию. Очевидно, что при таком подходе к разрешению конфликта проигрывают обе стороны конфликтного противостояния.



Рис. 2. Основные стратегии поведения в конфликте по К. Томасу

Стиль конкуренции характеризуется большой личной заинтересованностью одного оппонента в устранении конфликта, однако, без учета позиций другого оппонента. Данный стиль может в отдельных случаях помочь участникам конфликтного противостояния в достижении своих индивидуальных целей.

Стиль сотрудничества характеризуется высокой степенью личной вовлеченности индивидов в него, сильным желанием оппонентов объединить усилия для конструктивного разрешения конфликта. При таком стиле поведения в конфликте выигрывает каждая из сторон. Стиль приспособления представляет собой такое поведение оппонентов, которое характеризуется стремлением работников кооперироваться с оппонентами, но без включения в кооперацию своего сильного интереса или мотива. Реализация этого стиля связана с проведением деловых переговоров, в процессе которых участники конфликтного противостояния идут на определенные уступки. Компромисс широко используется в процессе разрешения конфликта, так как во многих ситуациях данный стиль позволяет достичь скорого разрешения конфликта, особенно в тех ситуациях, когда один из оппонентов имеет явные преимущества или более высокий ранг.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные интересы или интересы соперника зависит от четырех основных факторов: содержания предмета конфликта; образа конфликтной

ситуации; индивидуально-психологических особенностей личности и ценности межличностных отношений.

## **1.5 Методы решения конфликта в организации**

Решение организационного конфликта представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, вызвавших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния. Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению или минимизации различных причин, породивших конфликт;
- по коррекции стратегии поведения оппонентов;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в нестандартных или сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;
- по повышению конфликтологической компетентности, как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

Выделяют следующие основные методы управления и предупреждения конфликтов:

- 1) внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;
- 2) структурные методы – методы по профилактике и разрешению организационных конфликтов;
- 3) стили поведения в конфликте;
- 4) персональные методы.

Процесс разрешения организационного конфликта складывается из трех основных этапов. Первый этап – подготовительный – это полная диагностика конфликта. Второй этап – формирование стратегии разрешения и технологии управления конфликтами в организации. Третий этап – реализация комплекса принципов, методов и средств разрешения и управления конфликтами.

Одним из позитивных методов разрешения конфликтов в организации являются переговоры. Стратегию управления кон-

фликтами в трудовом коллективе руководитель должен формировать с точки зрения баланса функциональных и эмоциональных последствий конфликтной ситуации для структурного подразделения и организации в целом.

Профилактика трудовых конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

- правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;
- гибкую систему оплаты труда;
- совершенствование ритмов работы;
- правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;
- разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- справедливое соотношение прав и обязанностей;
- формирование благоприятного морально-психологического климата;
- работа руководителя над своим позитивным имиджем;
- нормализация межличностных отношений;
- укрепление организационной культуры;
- контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников;
- равномерное распределение нагрузки между работниками.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и конфликт-менеджерами.

## **1.6 Картографический метод анализа конфликтов**

Для эффективного и конструктивного разрешения организационного, межличностного, межгруппового, социально-трудового конфликта и его наглядного представления руководителю (конфликт-менеджеру) организации необходимо применять картографический метод (картография конфликта), разработанный психологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр (рис. 3). Смысл данного метода состоит в графическом изображении структуры конфликта, формулировании ключевой проблемы, разделяющей оппонентов в конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту (организаторы, подстрекатели, пособники, соучастни-

ки, посредники (медиаторы) и судьи), констатации интересов и опасений сторон.

Таким образом, центральное место в карте конфликта отводится формулированию той проблемы, которая вызвала противостояние конфликтующих сторон и требует своего конструктивного разрешения. Затем отмечаются стороны, непосредственно участвующие в конфликте, их цели, интересы, потребности и опасения относительно возможных потерь в ходе конфликтного противостояния. На карте указываются и стороны, причастные к конфликту, который так или иначе затрагивает их интересы и вызывает озабоченность своими функциональными и эмоциональными последствиями.



Рис. 3. Карта конфликта

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- участники: кто конфликтует?
- каковы их требования друг к другу?
- какова их мотивация?
- какими ресурсами они располагают?

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии разрешения конфликта. Картографический метод рекомендуется применять в следующих случаях:

- использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта;

– использование карт, составленных при посредничестве, для подготовки стратегии разрешения конфликта;

– использование карт, составленных в процессе переговоров, в котором принимают участие все оппоненты.

Карта конфликта составляется в три этапа:

– этап 1: определение предмета конфликта;

– этап 2: определение оппонентов, вовлеченных в конфликт;

– этап 3: определение подлинных интересов оппонентов.

Для анализа конфликта существенное значение имеет характеристика его структурных элементов: стороны (участники, субъекты) конфликта; условия протекания конфликта; образы конфликтной ситуации; потенциальные действия субъектов конфликта; завершение конфликтной ситуации.

Объект конфликта – это реально существующая причина, из-за которой участники конфликта вступают в противоборство. Участники организационного конфликта называются оппонентами. Стороны конфликта (субъекты конфликта) – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в открытом или скрытом конфликтном противостоянии. Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу.

Подстрекатели – участники социального конфликта, которые сами в нем не участвуют, но подталкивают к нему противоборствующие стороны. Союзники (пособники, соучастники) – это опосредованные участники конфликта, которые через советы, идеологическую, экономическую, военную и другую помощь оказывают содействие одной из конфликтующих сторон. Посредники (медиаторы) и судьи – это участники, которые становятся между противоборствующими субъектами для завершения социального конфликта. У каждого оппонента, вступающего в конфликт, помимо объективных обстоятельств, существует внутренняя причина, провоцирующая его на конфронтационные действия. Она называется предметом конфликта.

Выделяют следующие условия протекания конфликта: пространственно-временные; социально-психологические; социальные.

Образ конфликтной ситуации – это субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта:

- представление участников конфликта о себе;
- представление о противоположной стороне;
- представления оппонентов о среде, условиях, в которых возникает и протекает конфликт.

Инцидент – это действие или совокупность действий субъектов конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречий, взаимных претензий и начало эскалации между ними. Конфликтное поведение оппонентов – это действия, направленные на блокирование достижений противостоящей стороны, её целей и интересов. Разрешение конфликта может быть:

- частичным (исключающим конфликтные действия при сохранении побуждения у оппонентов к конфликту);
- полным (конфликт устраняется на уровне поведения субъектов конфликта и на уровне внутренних мотивов).

## **1.7 Управление конфликтами в организации**

Управление организационными конфликтами предполагает формирование социально-экономического механизма, представляющего собой комплекс социальной регуляции трудового поведения работников, располагающий специфическими принципами, технологиями, методами, стимулами и средствами управления профессиональной деятельностью.

На этапе формирования и обоснования программы профилактики и коррекции конфликта используются следующие методы: экспертно-аналитический, метод аналогий, метод моделирования фактического и желаемого состояния. Методы профилактики конфликта необходимы для подготовки персонала к возможным стрессорам на рабочем месте и выработки адекватных стратегий их преодоления. Мониторинг результатов предполагает расчет эффективности проведенных мероприятий и их дальнейшую корректировку в случае несоответствия программ профилактики целям организации. Текущий аудит конфликта должен осуществляться на каждом указанном этапе с целью контроля согласованности результатов.

Диагностика организационной конфликтности коллектива в первую очередь предполагает анализ документов, изучение которых позволяет определить качественные и количественные характеристики коллектива. Также диагностика социально-трудовой конфликтности коллектива включает применение психодиагностических методов, которые позволяют выявить и измерить индивидуально психологические особенности личности и коллектива в конкретной организации. В ходе анализа результатов диагностики, проведенных анкетных опросов выявляется ряд проблем социально-психологического и социально-трудового характера, а картографирование социально-трудового конфликта позволяет определить участников конфликта и их профессиональные стрессоры.

Методикой урегулирования конфликтов и профилактики профессиональных стрессов необходимо владеть каждому руководителю организации или подразделения, персоналу службы, прерогативой которой являются функции управления конфликтами.

Решение организационного конфликта представляет собой устранение (полностью или частично) основных причин, вызвавших данный конфликт, либо изменение интересов и стратегии поведения участников конфликтного противостояния.

Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению или минимизации различных причин, породивших конфликт;
- по коррекции стратегии поведения оппонентов;
- по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в нестандартных или сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;
- по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

При возникновении конфликтной ситуации или в начальной фазе развертывания конфликта работникам необходимо выбрать

один из стилей поведения в конфликте с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах и потребностях.

Задача руководителя – уметь своевременно регулировать и разрешать конфликты, а при необходимости – стимулировать и моделировать их для организационного развития и максимального раскрытия позитивного потенциала конфликта в целях повышения организационной эффективности.

Процесс разрешения организационного конфликта складывается из трех основных этапов. Первый этап – подготовительный – это полная диагностика конфликта. Второй этап – формирование стратегии разрешения и технологии управления конфликтами в организации. Третий этап – реализация комплекса принципов, методов и средств разрешения и управления конфликтами.

Диагностика конфликта включает в себя следующие этапы:

- описание его видимых структурных и функциональных проявлений;

- определение стадии (фазы) развития конфликта;

- выявление природы и причин конфликта;

- измерение интенсивности протекания конфликтного противостояния;

- диагностирование территориальной и социальной сферы распространенности конфликтного противостояния.

Одним из позитивных методов разрешения конфликтов в организации являются переговоры. Переговоры – это совместное обсуждение участниками конфликтного противостояния с потенциальным привлечением посредника (медиатора, психолога, конфликтолога, представителя профсоюза) спорных вопросов с целью достижения мира и согласия. Метод переговоров характеризуется следующими правилами:

- 1) разграничение между эмоциональным состоянием участников (оппонентов) переговоров и предметом (причиной конфликта) переговоров;

- 2) концентрация на интересах организации, а не на личностных позициях;

- 3) разработка различных взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта;

- 4) поиск объективных критериев оценки профессионального поведения оппонентов.

В целях позитивного разрешения трудовых конфликтов руководитель может воспользоваться стратегией компромиссов или консенсусов между противоборствующими субъектами. Стратегию управления конфликтами в трудовом коллективе руководитель должен формировать с точки зрения баланса функциональных и эмоциональных последствий конфликтной ситуации для структурного подразделения и организации в целом. Руководитель может прогнозировать зарождение конфликтной ситуации, вовремя вмешаться в процесс развития конфликта и привести оппонентов к оптимальному решению проблемы. Формируя стратегию управления конфликтом, руководитель должен в первую очередь выяснить причину возникновения конфликта, определить цели оппонента (или оппонентов), определить потенциальные сферы сближения точек зрения, уточнить поведенческие особенности оппонентов.

Профилактика трудовых конфликтов должна включать в себя следующее:

- правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;
- гибкую систему оплаты труда;
- совершенствование ритмов работы;
- правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;
- разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- справедливое соотношение прав и обязанностей;
- конкретное распределение обязанностей, чтобы каждый подчиненный понимал, что ему предстоит сегодня сделать;
- работу руководителя над своим позитивным имиджем;
- нормализацию межличностных отношений;
- укрепление корпоративной субкультуры;
- контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников;
- распределение равномерной нагрузки между работниками.

В настоящее время в системах управления организациями отсутствуют конфликт-менеджеры, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции предупреждения и разрешения конфликтов не фиксируются. Разрешение трудовых конфликтов возлагается, как правило, на профсоюзные организа-

ции. Очевидно, что для повышения социально-экономической эффективности деятельности организации службы управления персоналом, наряду с другими, должны выполнять следующие функции:

- социально-психологическая диагностика трудовых отношений в организации;
- анализ и регулирование межличностных взаимоотношений работников организации;
- управление социальными конфликтами и организационными стрессами.

Функции управления конфликтами, а также профилактики профессиональных стрессов должны выполняться не только руководителями, но и конфликтологами.

Разработка и внедрение программы управления социально-трудовыми конфликтами предполагает следующие мероприятия: создание конфликтологического кодекса – свода правил поведения в конфликте, психологического тренинга – программы эффективных методов работы с конфликтами, комплекс упражнений, направленных на повышение сплоченности и единения коллектива, документационное обеспечение процедуры управления социально-трудовыми конфликтами. Мониторинг результатов внедренных мероприятий позволяет оценить социально-экономический эффект после реализации предложенных мероприятий как для самой организации, так и для отдельных сотрудников. Регулирование программы внедренных мероприятий представляет собой их изменение в случае расхождения с основными целями организации.

Аудит социально-трудового конфликта представляет собой контроль каждого этапа управления конфликтами, а также корректировку этих этапов в соответствии с изменениями условий протекания конфликтной ситуации в организации. Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Построение модели управления конфликтами позволяет взглянуть на конфликтную ситуацию в целом, осознать все этапы, которые необходимо реализовать в процессе управления конфликтами.

Процесс управления конфликтами в организации состоит из ряда этапов. Каждый этап представляет собой ступеньку к устра-

нению конфликтной ситуации в организации, профилактике потенциальных напряженных ситуаций. Управление конфликтами в организации – это целенаправленные и системные воздействия руководителя:

- по устранению или минимизации причин конфликта;
- по коррекции стратегии поведения в конфликтном столкновении оппонентов;
- по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в сложных профессиональных ситуациях;
- по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;
- по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

Модель управления конфликтами в организации может быть представлена следующими этапами. Первый этап – концептуальный. Цель – определение экономических и социально-психологических целей и методологической базы технологии управления социально-трудовыми конфликтами. Второй этап – программно-целевой. Цель – выявление потребности в управлении конфликтами в организации; диагностика потребностей в технологии управления конфликтами; формирование комплекса методов по выявлению потребностей в технологии управления конфликтами; описание основных принципов и направлений конфликтологической деятельности в рамках диагностированных проблем, определение целей, задач и основных направлений работы по реализации технологии управления социально-трудовыми конфликтами.

Третий этап – организационный. Цель – реализация технологии управления конфликтами; анализ существующих форм технологии управления конфликтами; классификация форм организации технологии управления конфликтами в организации. Четвертый этап – системный. Цель – анализ внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами; диагностика уровня стресса в трудовом коллективе; создание модели конфликтологической компетентности и карты трудового стресса работника; разработка программ профилактики и коррекции трудового стресса; мониторинг результатов и корректировка про-

грамм с учетом полученной обратной связи; текущий аудит трудового стресса; формирование стресс-компетентности работника.

Пятый этап – мотивационный. Цель – классификация мотивов по отношению персонала к технологии управления конфликтами; разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами; формирование мотивационного потенциала работника. Шестой этап – структурно-аналитический. Цель – анализ результатов действия технологии; выявление проблемных зон; проектирование новых кадровых стратегий, форм и социально-психологических методов управления. Седьмой этап – контрольно-диагностический: комплексный анализ и диагностика существующих проблем; мониторинг технологии управления конфликтами; оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами.

Эффективными методами профилактики организационных конфликтов в организациях выступают: организационно-управленческие методы профилактики конфликтов, направленные на оптимизацию деятельности организационно-управленческой структуры; психологические методы профилактики межличностных конфликтов.

Комплексная профилактика социально-трудовых конфликтов должна включать:

- 1) правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;
- 2) создание гибкой системы оплаты труда;
- 3) совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- 4) совершенствование ритмов работы;
- 5) рациональное обеспечение ресурсами и их использование;
- 6) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- 7) справедливое соотношение прав и обязанностей;
- 8) компетентное распределение функциональных обязанностей;
- 9) формирование организационных условий для командного взаимодействия сотрудников;
- 10) формирование позитивного имиджа руководителя;

11) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

12) психологическое консультирование с целью оказания конфликтологической помощи;

13) развитие навыков коммуникативной культуры, конфликтологической компетентности сотрудников;

14) формирование методических рекомендаций по предупреждению и управлению социально-трудовыми конфликтами с целью минимизации их отрицательных последствий;

15) создание конфликтной комиссии в организации (подразделении);

16) информационно-документационное сопровождение технологии управления конфликтами;

17) введение в штат организации специалистов (конфликт-менеджеров, конфликтологов);

18) формирование конфликтологического кодекса организации (этического кодекса).

Руководители, занимающиеся вопросами формирования технологий профилактики и разрешения организационных конфликтов, считают, что процесс управления конфликтами зависит от большого числа разнообразных факторов, значительная часть которых не очень хорошо поддается управляющему воздействию.

## ГЛАВА 2. СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

### 2.1 Причины профессионального стресса в организации

Чтобы предотвратить стрессовые ситуации, руководителю необходимо определить причины возникшего стрессового состояния работников и разработать эффективные методы нейтрализации стрессов в трудовом коллективе. Стресс – это термин, который в настоящее время используется специалистами для обозначения широкого диапазона состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды.

Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью. Профессиональный стресс – многообразный феномен, выражающийся в психических и физических реакциях на напряженные ситуации в трудовой деятельности. К профессиональному стрессу чаще всего приводят такие факторы, как нечеткое ограничение полномочий и должностных обязанностей работника, жесткий лимит рабочего времени, деструктивное конфликтное поведение коллег, невысокий уровень оплаты труда, неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе и т.д.

Западные специалисты в области профессионального стресса выделяют шесть главных источников стресса работников управленческого профиля:

- режим трудовой деятельности;
- функциональная роль работника в организации;
- коммуникативные факторы;
- трудности при построении деловой карьеры;
- факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом;
- внеорганизационные источники стрессов.

Разработчики концепции профессионального стресса считают, что это состояние возникает тогда, когда требования деятельности превышают психофизиологические и когнитивные ресурсы работника. Развитие такого рассогласования включает механиз-

мы адаптивного поведения, основанные на поисковой активности и перестройке поведенческих трудовых стереотипов. Стрессовые факторы находятся как в окружающей индивида действительности, так и в его психологическом окружении. Специалисты различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками профессионального стресса работника.

Профессиональный стресс на рабочем месте может возникнуть из-за функциональной перегрузки или, наоборот, недостаточной загруженности работника. Для уменьшения уровня профессионального стресса очень важно, чтобы работник имел четкое представление о своих должностных обязанностях, границах собственных полномочий, а также отчетливо представлял систему оценки своего труда и систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

В качестве источника стрессового состояния сотрудников часто выступают стиль менеджмента в организации и поведение других сотрудников. Также на психологическом состоянии работника отрицательно сказывается отсутствие позитивного профессионального общения, недоступность нужных для работы информационных и материальных ресурсов и отсутствие перспектив профессионального роста.

Организационный стресс – психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре, а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

В большинстве случаев причиной стресса являются организационные факторы работы:

- большая рабочая нагрузка, недостаток времени для выполнения служебных обязанностей;
- отсутствие или недостаток поддержки со стороны коллег и начальства;
- недостаточное вознаграждение за труд (как моральное, так и материальное);
- невозможность контролировать рабочую ситуацию, влиять на принятие важных решений;
- двусмысленные, неоднозначные требования к работе;

- постоянный риск штрафных санкций;
- однообразная монотонная и бесперспективная работа;
- нерациональная организация труда и рабочего места;
- постоянная необходимость внешне проявлять эмоции, не соответствующие реальным (эмоциональная маска).

Организационные причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе могут быть разнообразными:

- неудовлетворительные условия труда персонала;
- стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
- низкий уровень профессиональной и конфликтологической компетентности работников и руководителя;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников;
- проблемы трудовой мотивации: недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности работников материальных и духовных благ;
- структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях;
- значительные потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- расхождение мнений работников в оценке явлений профессиональной деятельности, стратегии развития организации;
- нарушение внутригрупповых норм поведения, явление «ингруппового фаворитизма», моббинг;
- противоречие интересов работников и их функциональных обязанностей;
- несовместимость работников в силу индивидуально-личностных, социально-демографических различий;
- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в культуре поведения работников, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования, нравственных ценностях;
- низкий уровень эмоциональной компетентности работников и руководителя.

Последствия воздействия стрессовых ситуаций разнообразны и во многом зависят от индивидуально-личностных особенностей

работников. Специалисты выделяют физиологические, психологические, поведенческие и организационные последствия стресса.

Одним из сигналов повышения уровня конфликтности в трудовом коллективе является социальная напряженность. Выделяют следующие факторы, способствующие нарастанию социальной напряженности в трудовом коллективе:

- нарушения в организации труда персонала;
- несоответствие стратегии управления персоналом стратегии развития организации;
- несовершенство существующей в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- внедрение кадровых инноваций и инновационных проектов без предварительной психологической подготовки персонала к организационным изменениям;
- неконструктивная деятельность неформальных групп (лидеров) в коллективе;
- ослабление правовой и социальной защиты потребностей и интересов членов трудового коллектива.

## **2.2 Профилактика профессионального стресса в организации**

Мероприятия стресс-менеджмента должны начинаться с аудита стресса (стрессмониторинга) и уровня конфликтности в трудовом коллективе. Для эффективной профилактики важно идентифицировать источники профессионального и организационного стресса работников предприятия. Комплексная программа антистрессового управления предполагает снижение социальной напряженности в организации, уменьшение уровня профессионального и организационного стресса.

Процесс антистрессового управления должен включать следующие основные этапы: разработку научно обоснованной антистрессовой кадровой политики организации; разработку стратегических направлений антистрессового воздействия на жизнедеятельность организации; разработку кадровых технологий антистрессового управления; определение графика мероприятий по антистрессовому управлению; оценку качества и своевременности проведения тех или иных антистрессовых мероприятий.

Деятельность по профилактике профессиональных стрессов руководителю организации следует вести в следующих направлениях:

- 1) формирование программ мероприятий по развитию стрессоустойчивости работников;
- 2) управление стрессогенностью ситуации;
- 3) формирование программ восстановления работников в случае чрезмерного стрессирования.

Формированием системы профилактики профессионального стресса работников может заниматься конфликт-менеджер. Специалисты выделяют следующие должностные обязанности конфликт-менеджера:

- осуществляет деятельность по разрешению конфликтов с участием оппонентов;
- запрашивает у сторон конфликта документы, необходимые для выяснения обстоятельств конфликтного противостояния;
- изучает условия и причины возникновения конфликта;
- организует по согласованию с руководством подразделения (предприятия) назначение дополнительной экспертизы, приглашение специалистов для консультационного содействия в оценке конфликтной ситуации;
- информирует работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения конфликтов, о нарушениях законодательства, выявленных при рассмотрении споров, дает практические рекомендации по их устранению или минимизации;
- информирует, в случае необходимости, работодателя о возможных социальных последствиях конфликтного деструктивного противостояния;
- оказывает помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию проблемы на основе конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон;
- вносит предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта;
- способствует созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон;

- осуществляет деятельность по формированию конфликтологической компетентности и стресс-компетентности работников;

- разрабатывает программы и мероприятия, направленные на формирование антиконфликтной направленности персонала предприятия;

- выступает посредником при решении конфликта;

- использует методы сознательной критики и предупреждает отрицательные последствия конфликтов;

- владеет диагностическими методами выявления конфликтных личностей;

- использует на практике психологические методы профилактики деструктивных конфликтов и профессиональных стрессов;

- владеет конфликтными технологиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций, учитывая проявления индивидуально-психологических особенностей в рамках конструктивного делового и межличностного общения, управления людьми в коллективе;

- формирует мероприятия по созданию благоприятного организационного климата;

- осуществляет социальную поддержку и психологическую помощь работникам;

- проводит персональную работу с сотрудниками, предрасположенными к стрессовым состояниям;

- разрабатывает и внедряет программы общего оздоровления.

Модель управления профессиональным стрессом работников может состоять из следующих этапов. На этапе диагностики необходимо определить профессиональные стрессоры исследуемой группы работников и измерить уровень их профессионального стресса. Результаты исследования могут быть обобщены и представлены в виде комплексной информационной карты стресса, которая создается на двух уровнях: организации и работника. В комплексной информационной карте указываются выявленные профессиональные стрессоры. Ее заполнение позволяет подготовить информационную базу для разработки программ профилактики и коррекции профессионального стресса.

На уровне работника необходимо формировать модель стресс-компетентности сотрудника, которая позволяет учитывать профессиональные особенности специалиста при создании программ профилактики и коррекции трудового стресса. Выделяют структурную группу методов, направленных на эффективную профилактику профессионального стресса:

- метод разъяснения требований к работе;
- метод координации и интеграции;
- метод постановки и использования общеорганизационных комплексных целей;
- метод формирования и использования адекватной системы вознаграждений.

Для создания благоприятного морально-психологического климата необходимо реальное привлечение персонала к участию в принятии решений, связанных с модернизацией структуры или технологического процесса. С целью снижения вероятности возникновения профессионального стресса, связанного с ролевой неопределенностью, необходимо определить должностные обязанности работников и сферу их функциональной ответственности.

Данные методы должны быть систематизированы и адаптированы к специфике деятельности организации. Таким образом, 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 и, в случае необходимости, корректировку программ.

Руководителю необходимо располагать информацией, позволяющей объективно оценивать уровень стрессогенности организационной среды. В коллективе следует организовать периодическое обследование работников на предмет эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков синдрома эмоционального выгорания. Это позволит руководителю разработать систему профилактических мероприятий, направленных на:

- компенсацию негативных факторов и влияний данной организационной среды;

– проведение персональной работы с сотрудниками, предрасположенными к стрессовым состояниям.

В вопросе формирования программ профилактики профессионального стресса актуальное значение приобретает конфликтологическая компетентность руководителя организации.

Существуют организационные и индивидуальные методы управления профессиональным стрессом. Организационные методы включают: проведение оздоровительных культурно-спортивных программ для сотрудников; проведение обучающих тренингов, повышающих уровень конфликтологической компетентности работников; изменение рабочего окружения и т.д. К индивидуальным методам относят психологический (изменение социального окружения, в котором формируется профессиональный стресс; коррекция познавательной оценки окружения; моделирование поведения для изменения окружения) и физиологические методы (улучшение физического и эмоционального состояния работника с целью повышения эффективности борьбы со стрессом). Стресс-менеджмент подразумевает проведение системы мероприятий, которые делятся по своей целевой аудитории на три группы: работа с руководителем, тренинги для персонала и выравнивание микроклимата в коллективе.

## Литература

1. Абабков В.А., Пере М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии. СПб., 2004.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.
3. Анцупов А.Я., Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005.
5. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.
6. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта: Хрестоматия. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2008.

8. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2009. 246 с.

9. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Перевозчиков В.А., Гагаринский А.В. Конфликтменеджмент в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2010. 216 с.

10. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В. Кадровый менеджмент: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2011. 330 с.

11. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами и стрессами: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2012. 147 с.

12. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.

13. 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.

14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003.

15. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009.

16. Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2010.

17. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Managementoftheconflicts: учебник для вузов. М.: Академический проект; Трикста, 2007.

18. Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В.П. Ратникова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 511 с.

19. Решетникова К.В. Организационная конфликтология: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.

20. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.

21. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. Перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.

22. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2009. 246 с.
23. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Перевозчиков В.А. Конфликт-менеджмент в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2010. 216 с.
24. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами и стрессами: учебное пособие. Самара: НОУ «ПИБ»; СамГТУ, 2012. 147 с.
25. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
26. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.
27. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.
28. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.
29. Организационное поведение: практикум (деловые игры, тесты, конкретные ситуации) / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина. М.: ИНФРА-М, 2012.
30. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг: Для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.
31. Персональный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2012.
32. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб., 2001.
33. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / под ред. Д.Я. Райгородского. Самара, 1998.
34. Психология профессионального здоровья / под ред. С.Г. Никифорова. СПб., 2006.
35. Самоукина Н.В. Психология и педагогика профессиональной деятельности. М., 1999.
36. Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1982.

37. Мони́на Г.Б., Ра́ннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.
38. Мельник В. Как снизить стресс с помощью нормирования труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 8.
39. Нестерова О.В. Управление стрессами: учебное пособие. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
40. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.
41. Уизерс Б. Управление конфликтом. СПб.: Питер, 2004.
42. Зигерт В., Ланг Л. Жизнь без конфликтов. М., 2005.
43. Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М. Документационное обеспечение делового общения: учебное пособие. М.: Магистр, 2007.
44. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: Книжный мир, 2007.

# ГЛАВА 3. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ

## 3.1 Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации

**Задание 1.** Определите содержание ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009) и другими источниками:

1. Конфликт.
2. Конфликтная ситуация.
3. Предмет конфликта.
4. Границы конфликта.
5. Функции конфликта.
6. Конфликтменеджер.

**Задание 2.** Заполните таблицу 1.

Таблица 1. Виды конфликта

Вид конфликта	Определение	Участники
Внутриличностный	...	...
Межличностный	...	...
Личностно-групповой	...	...
Межгрупповой	...	...
Организационно-управленческий	...	...
Социально-трудовой	...	...

**Задание 3.** Завершите предложения:

- 1) «... – характерные для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна

лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации».

2) «... – конфликты, связанные с развитием организации и ее структурными изменениями».

3) «... – отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих сторон, иногда заканчиваются тяжелыми исходами. В основе таких конфликтов не столько глубина противоречий, сколько проявление особенностей характера, темперамента, нервной системы личности.

4) «... – конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри группы».

**Задание 4.** Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 2.

Таблица 2. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Барьеры коммуникации(общения)	Препятствия на пути адекватной передачи информации между партнерами по общению. В состоянии субъектов при возникновении барьеров коммуникации наблюдаются отрицательные переживания.	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009, с. 28.
2. Инцидент	...	...
3. Образ конфликтной ситуации	...	...
4. Субъекты конфликта (оппоненты)	...	...
5. Объект конфликта	...	...

6. Границы конфликта		...
7. Виды конфликтов	...	...
8. Косвенные участники конфликта		

**Задание 5.** Ответьте на вопросы.

1. Перечислите причины возникновения межличностных конфликтов в организации.
2. Какие конструктивные функции могут выполнять организационные конфликты в организации?
3. Какой из конфликтов (открытый или скрытый) может привести к наибольшим дисфункциональным последствиям для деятельности руководителя и для организации в целом?

**Задание 6.** Пользуясь информационным материалом, заполните таблицу 3. Внесите свои дополнения. Работайте в индивидуальном режиме.

*Информационный материал<sup>1</sup>:*

Организационные причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе разнообразны:

- неудовлетворительные условия труда персонала;
- стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
- низкий уровень профессиональной компетентности работников и руководителя;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников;
- проблемы трудовой мотивации: недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности работников материальных и духовных благ;
- структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях;

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2013.

- расхождение мнений работников в оценке явлений профессиональной деятельности, стратегии развития организации;
- нарушение внутригрупповых норм поведения;
- противоречие интересов работников и их функциональных обязанностей;
- несовместимость работников в силу индивидуально-личностных, социально-демографических различий;
- низкий уровень конфликтологической компетентности работников и руководителя;
- значительные потери и искажения информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
- эмоциональные всплески, вызываемые различиями в культуре поведения работников, их возрасте, уровне образования, нравственных ценностях;
- явление «ингруппового фаворитизма», моббинг;
- низкий уровень эмоциональной компетентности работников и руководителя.

**Таблица 3. Факторы и причины возникновения конфликтов в организации**

<b>Факторы</b>	<b>Причины</b>
1. Психолого-поведенческие	...
2. Техничко-технологические	...
3. Организационно-экономические	...
4. Социально-экономические	...
5. Институциональные	...
6. Экономические	...

**Задание 7.** Установите соответствие между терминами и их определениями.

*Термины:*

- а) социальные противоречия;
- б) системно-структурный анализ конфликта;
- в) социально-психологический климат коллектива;
- г) системно-функциональный анализ конфликта;

- д) социально-трудовые отношения (СТО);
- е) системно-ситуационный анализ конфликта;
- ж) социальное напряжение;
- з) социально-психологический статус личности.

*Определения:*

1. Один из наиболее перспективных научных методов конфликтологического исследования. В качестве единицы анализа используется конфликтная ситуация, имеющая определённые содержательные и динамические характеристики, временные и пространственные границы.

2. Вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его возможного влияния на конфликты других уровней, в целом на социальную среду.

3. Форма социальных связей, выражающих взаимодействие индивидов, отношения социальных групп и общностей при несовпадении, несовместимости, их потребностей, интересов, ценностных установок и практических целей. Выступают источником социальной активности и конфликтов, одним из факторов общественного развития

4. Вид системного анализа конфликта, в соответствии с которым конфликт рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство конфликта. Основной акцент делается на выявление многообразия связей и отношений, имеющих место, как в самом конфликте, так и во внешнем окружении.

5. Особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, эмоциональное состояние в группе или обществе в целом, вызванное давлением со стороны природной или социальной среды, продолжающееся, как правило, более или менее длительное время.

6. Объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

7. Состояние межличностных и трудовых связей в коллективе, отражающее деловой настрой, трудовую мотивацию и степень соц. оптимизма персонала организации. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к совместной работе, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач, как собственных, так и коллег, организации в целом.

8. Характеристика положения, занимаемого индивидом, как в функционально-ролевых, так и в межличностных отношениях внутри группы.

**Задание 8.** Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Причины возникновения организационных конфликтов на примере конкретной организации сферы услуг.

2. Роль социально-психологического климата в профилактике деструктивного конфликтного поведения работников организации.

3. Социально-экономические факторы возникновения конфликтов в организации.

**Задание 9.** Оформите конспект на тему «Причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

*Примерный план конспекта<sup>2</sup>:*

1. Автор, название статьи, источник информации.

2. Актуальность исследования.

3. Цель и задачи исследования.

4. Объект и предмет исследования.

5. Методы исследования.

6. Краткое изложение результатов исследования.

7. Выводы.

8. Практическая значимость исследования.

---

<sup>2</sup> Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.

10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

**Задание 10.** Заполните таблицу 4.

Таблица 4. **Функции конфликта**

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	Направленность и последствия конфликтов
	Позитивные	Негативные
Интеграция персонала	...	...
Активизация социальных связей	...	...
Сигнализация об очагах социальной напряженности	...	...
Инновация, содействие творческой инициативе	...	...
Трансформация деловых отношений	...	...
Информация об организации и ее персонале	...	...
Профилактика противоборств	...	...

**Задание 11.** Дискуссия.

*Цель:* сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

*Темы для дискуссии:*

1. Факторы повышения социальной напряженности в промышленной организации.

2. Нарушения профессиональной этики – причина возникновения межличностных и организационных конфликтов.

3. Структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях – причина повышения уровня профессионального стресса работников.

### **Задание 12.** Напишите эссе

1. «Человеческий фактор» в системе конфликтменеджмента-менеджмента.

2. Отраслевая специфика конфликтменеджмента по кадровому направлению деятельности в организациях, представляющих сферу науки и научного обслуживания.

3. Отраслевая специфика конфликтменеджмента по кадровому направлению деятельности в органах государственного управления.

**Задание 13.** Проанализируйте типы кадровых нововведений и виды потенциальных конфликтов, возникающих в процессе их внедрения. Заполните таблицу 5.

Таблица 5. **Типы кадровых нововведений и их классификация**

<b>Типы кадровых нововведений</b>	<b>Классификация нововведений</b>	<b>Виды потенциальных конфликтов, возникающих в процессе внедрения нововведения</b>
По объектам нововведений	Кадровые нововведения в отношении отдельных работников, отдельных структурных подразделений, организации в целом	
По степени радикальности		
По масштабности и темпам реализации		
По стадиям технологии управления персоналом		
По стадиям технологии управления развитием персонала		
По степени результативности		

**Задание 14.** Ориентируясь на приведенный ниже перечень, проведите классификацию основных методов управления организационными и межличностными конфликтами в промышленной организации, заполнив для этого правую графу таблицы 6 (выберите из списка ниже и приведите свои примеры).

**Таблица 6. Методы управления организационными и межличностными конфликтами**

<b>Группы методов управления организационными конфликтами</b>	<b>Методы</b>	<b>Кадровые мероприятия</b>
Профилактические методы		
Директивные методы		
Социально-психологические методы		
<b>Группы методов управления межличностными конфликтами</b>	<b>Методы</b>	<b>Кадровые мероприятия</b>
Профилактические методы		
Директивные методы		
Социально-психологические методы		

Перечень методов управления конфликтами в организации:

- увольнение сотрудника за нарушение принятых на себя обязательств перед работодателем;
- режимные мероприятия;
- экономические санкции к сотруднику;
- проведение социально-психологических тренингов;
- служебные расследования в отношении конкретных сотрудников;
- индивидуальная беседа с сотрудником;
- увольнение по результатам завершения испытательного срока;
- специальное обучение сотрудников;

- повышение квалификации;
- замечание;
- выговор;
- проведение воспитательной работы с сотрудником;
- регулярные проверки соблюдения профессиональной этики в структурных подразделениях;
- психологическая поддержка сотрудников;
- отказ в продлении трудового договора;
- перевод на другое рабочее место или в другое подразделение и др.

**Задание 15.** Проанализировав причины возникновения профессионального стресса работников организации, заполните таблицу 7.

Таблица 7. Причины возникновения профессионального стресса у работников организации

Причина	Примеры
1. Нарушения принципов этики деловых отношений в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проявление грубости, неуважительного отношения к подчиненным;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– сознательное провоцирование конфликта между подчиненными</li> </ul>
2. Нарушения трудового законодательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нарушения формальных процедур из-за правовой безграмотности руководителей;</li> <li>– ...;</li> </ul>
3. Несправедливая оценка руководителем подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ...;</li> <li>– недостатки в распределении работы между исполнителями;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– психологическая несовместимость</li> </ul>
4. Пассивная кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...</li> </ul>

**Задание 16.** Проанализируйте возможные виды конфликтов, возникающих в таможенных органах, частоту их возникновения и заполните таблицу 8.

Составьте обзор статистики в области конфликтов в таможенных органах. Опираясь на факты, обоснуйте наиболее значимые мероприятия, направленные на профилактику конфликтов (определенных их видов) в таможенных органах.

Таблица 8. **Виды конфликтов в таможенных органах**

<b>Вид конфликта</b>	<b>Определение</b>	<b>Участники</b>	<b>Частота возникновения (часто; крайне редко; не возникают)</b>	<b>Возможные кадровые риски</b>
Межличностный	...	...	...	...
Межгрупповой	...	...	...	...
Организационный	...	...	...	...
Трудовой	...	...	...	...
Конфликт интересов (коррупционное поведение должностных лиц)	...	...	...	...

### **Задание 17.**

#### **КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*Описание ситуаций и постановка задачи.* На крупном промышленном предприятии руководитель службы управления персоналом решил внедрить новую технологию по подготовке управленческих кадров. В связи с этим на рабочем собрании трудового коллектива прозвучала информация об изменении технологии деловой оценки потенциальных претендентов на управленческие должности. Одним из ключевых приоритетов при решении о зачислении в кадровый резерв была определена характеристика

непосредственного руководителя. Через определенное время в трудовом коллективе стали часто возникать конфликтные ситуации, так многие руководители не хотели отпускать своих высококвалифицированных работников для прохождения программы профессионального развития и обучения. Несмотря на проводимую специалистами службы управления персоналом информационную поддержку и разъяснительную работу, сопротивление кадровому нововведению со стороны руководителей отдельных подразделений продолжалось. На предприятии в различных подразделениях очень часто стали возникать острые эмоциональные межличностные и межгрупповые конфликты.

*Задание группе.* Работая в рамках группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:

а) каковы административные и социально-психологические способы преодоления данного конфликта?

б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?

в) кого из должностных лиц должен привлечь руководитель для решения возникшей проблемы?

В роли руководителя сформулируйте оперативные задачи конфликтменеджеру по формированию программы профилактики организационных конфликтов в трудовом коллективе. Составьте конфликтограмму, пользуясь таблицей 9.

Таблица 9. Конфликтограмма

Проблемные вопросы для анализа	Первая сторона	Вторая сторона
1. Потребность, мотивация	...	...
2. Ценности	...	...
3. Цели противоборства	...	...
4. Сильные стороны	...	...
5. Слабые стороны	...	...
6. Возможности	...	...
7. Угрозы для...	...	...
8. Ресурсы	...	...
9. Стратегии поведения	...	...
10. Тактика: приемы, методы	...	...

Составьте оперограмму выполнения функции разрешения конфликтов (табл. 10).

Таблица 10. Оперограмма выполнения функции разрешения конфликтов

Этап	Операция	Исполнители			
		Директор по работе с персоналом	Конфликт-менеджер	Руководители подразделений	Генеральный директор
1. Аналитический	...	...	...	...	...
2. Прогнозирование вариантов решения конфликтов	...	...	...	...	...
3. Определение путей разрешения конфликтов	...	...	...	...	...
4. Выполнение плана разрешения конфликта	...	...	...	...	...
5. Контроль выполнения	...	...	...	...	...
6. Анализ результатов	...	...	...	...	...

**Задание 18.** Выполните задания в тестовой форме

**А) Тема «Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам, типам и видам»**

**1. К основным свойствам конфликта можно отнести:**

а) конфликт – широко распространенное, повсеместное явление;

б) конфликт – взаимодействие, протекающее в форме противоборства, столкновения личностей или общественных сил, взглядов, интересов;

в) конфликт – прогнозируемое явление, подверженное регулированию;

г) все из вышеперечисленного;

д) ничего из перечисленного.

**2. Из нижеперечисленного может быть отнесено к методам сбора и анализа информации в конфликтологии:**

- а) сравнительный анализ;
- б) эксперимент;
- в) экспертный опрос;
- г) наблюдение;
- д) все перечисленное.

**3. К основным признакам социального конфликта относятся:**

- а) наличие, по крайней мере, двух сторон, взаимодействующих друг с другом;
- б) противоречивые интересы, мотивы или суждения субъектов взаимодействия;
- в) активность субъектов, направленная на преодоление противоречия;
- г) стремление субъектов взаимодействия уничтожить друг друга;
- д) все вышеперечисленное.

**4. По критерию «направленность воздействия» выделяют конфликты:**

- а) мотивационные;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) политические;
- д) смешанные.

**5. По критерию «степень выраженности» выделяют конфликты:**

- а) открытые;
- б) вертикальные;
- в) горизонтальные;
- г) политические;
- д) закрытые.

**6. По критерию «состав субъектов взаимодействия» выделяют конфликты:**

- а) внутриличностные;
- б) межличностные;
- в) между личностью и группой;
- г) межгрупповые;
- д) смешанные.

**7. По критерию «способ разрешения» выделяют конфликты:**

- а) антагонистические;
- б) конструктивные;
- в) деструктивные;
- г) неантагонистические;
- д) спонтанные.

**8. По критерию «степень длительности и выраженности» выделяют конфликты:**

- а) бурные быстротекущие;
- б) острые длительные;
- в) слабовыраженные вялотекущие;
- г) слабовыраженные быстротекущие;
- д) все из перечисленных.

**9. По критерию «наличие объекта конфликта» выделяют конфликты:**

- а) безобъектные;
- б) скрытые;
- в) объектные;
- г) спровоцированные;
- д) конструктивные.

**10. «... – отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих, иногда заканчиваются тяжелыми исходами. В основе таких конфликтов не столько глубина противоречий, сколько проявление особенностей характера, темперамента, нервной системы личности».**

- а) бурные быстротекущие конфликты;
- б) острые длительные конфликты;
- в) слабовыраженные вялотекущие;
- г) слабовыраженные быстротекущие;
- д) ничего из перечисленного.

**11. «...» возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые, труднопримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки:**

- а) бурные быстротекущие конфликты;
- б) острые длительные конфликты;

- в) слабовыраженные вялотекущие;
- г) слабовыраженные быстротекущие;
- д) ничего из перечисленного.

**12. Оценка конфликта как конструктивного или деструктивного затруднена тем, что:**

- а) во многих конфликтах отсутствуют четкие критерии различения конструктивных и деструктивных явлений;
- б) большинство конфликтов имеют как конструктивные, так и деструктивные последствия;
- в) конструктивность и деструктивность конкретного конфликта зависит от особенностей процесса его разрешения;
- г) степень конструктивности и деструктивности конфликта может меняться на различных стадиях его развития;
- д) последствия конфликта могут оцениваться по-разному с позиций разных участников.

**13. «...» функция конфликта в организации выражается в том, что он высвечивает узкие места, нерешенные проблемы в организации и условиях труда, стимулировании персонала, ошибки управления»:**

- а) сигнальная;
- б) интеграционная;
- в) дифференцирующая;
- г) инновационная;
- д) профилактическая.

**14. «...» функция конфликта в организации выражается в том, что он позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности участвующих в нем людей, их ценностные ориентации, психологическую устойчивость к стрессовым факторам»:**

- а) сигнальная;
- б) информационная;
- в) дифференцирующая;
- г) инновационная;
- д) профилактическая.

**15. Межгрупповые конфликты в организации возникают:**

- а) между структурными подразделениями;
- б) между группами сотрудников одного подразделения;
- в) между руководством организации и персоналом;

- г) между администрацией и профсоюзами;
- д) все из перечисленного.

**Б) 1. К основным источникам структурных конфликтов в организации относятся:**

- а) фрустрация (психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной цели);
- б) индивидуальные различия;
- в) взаимозависимость задач;
- г) неопределенность полномочий;
- д) дефицит информации.

**2. Определите, какому виду стресса соответствует следующее описание: «предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряженном состоянии»:**

- а) физиологический стресс;
- б) острый стресс;
- в) хронический стресс;
- г) эмоциональный стресс;
- д) информационный стресс.

**3. К организационным источникам стрессов можно отнести (выберите все правильные ответы):**

- а) недостаточная нагрузка работника;
- б) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в организации;
- в) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой;
- г) неучастие работников в управлении организацией, в принятии решений;
- д) ничего из перечисленного.

**4. К личностным источникам стрессов можно отнести:**

- а) нереализованные потребности;
- б) эмоциональная неустойчивость;
- в) завышенная самооценка;
- г) заниженная самооценка;
- д) ничего из перечисленного.

**5. Конфликты между личностью и группой в организации проявляются в:**

- а) применении групповых санкций;
- б) существенном ограничении или полном прекращении неформального общения членов группы с конфликтующим;
- в) резкой критике в адрес конфликтующего;
- г) эйфории со стороны конфликтующего;
- д) ни в чем из перечисленного.

**6. Непродуманное введение временных структурных подразделений ведет к возникновению конфликтных ситуаций между (выберите 3 варианта ответа):**

- а) участниками временных подразделений;
- б) смежными звеньями структуры;
- в) администрацией и временными подразделениями;
- г) администрацией и сотрудниками, не участвующими во временных подразделениях;
- д) службой управления персоналом и кандидатом на вакантную должность.

**7. Наиболее обостренно сотрудниками воспринимаются проявления негативного профессионального поведения:**

- а) своего собственного;
- б) вышестоящего руководителя;
- в) коллег;
- г) непосредственного руководителя;
- д) внешних партнеров.

**8. В общем случае на вероятность возникновения конфликтов или стрессов в подразделении в наименьшей степени влияют:**

- а) способности руководителя;
- б) его личностные качества;
- в) черты его профессионального поведения;
- г) результаты его работы;
- д) его взаимоотношения с руководителем смежного отдела.

**9. Необъективная оценка со стороны руководителя следующих качеств сотрудника наиболее вероятно ведет к конфликтной ситуации или сильному стрессу:**

- а) результативности работы;
- б) профессионального поведения;

- в) личностных качеств, черт характера;
- г) организаторских способностей;
- д) навыков планирования работы.

**10. В наибольшей степени способствует развитию конфликта в действиях руководителя:**

- а) неправильная расстановка сотрудников;
- б) ошибка в планировании работы;
- в) несвоевременный контроль;
- г) несправедливая оценка труда;
- д) излишняя частота совещаний.

**11. Наиболее типичной ошибкой подчиненных сотрудников, ведущей к возникновению конфликта с руководителем, является:**

- а) пренебрежение совместной ответственностью за результаты работы подразделения;
- б) невнимательное изучение должностной инструкции;
- в) установление неформальных отношений;
- г) отказ от каких-либо совместных мероприятий;
- д) пассивное участие в совещании.

**12. Возникновению конфликтов и стрессов при назначении нового руководителя в наибольшей степени способствует:**

- а) длительная адаптация;
- б) ускоренная адаптация;
- в) неучастие опытных сотрудников в процессе адаптации;
- г) неучастие вышестоящего руководства в процессе адаптации;
- д) отсутствие внимания к адаптации со стороны руководителя смежного отдела.

**13. В наименьшей степени оказывает влияние на возникновение конфликтов или стрессов невыполняемых норм и правил взаимоотношений:**

- а) переговорах;
- б) критике;
- в) проведении совещаний;
- г) полемической беседе;
- д) приветствиях и представлениях сторон.

**14. К возникновению конфликта сторон, участвующих в процессе делегирования полномочий, ведет:**

- а) поспешное и неподготовленное применение метода делегирования;
- б) существенная разница в должностях сторон;
- в) значительное расхождение в образовательном уровне сторон;
- г) отсутствие должностной инструкции у одной из сторон;
- д) небольшой стаж работы одной из сторон.

**15. Начатая, но незавершенная попытка пресечения конфликта:**

- а) не устраняет основания столкновения;
- б) существенно обостряет конфликт;
- в) наносит серьезный ущерб авторитету того, кто предпринимает такую попытку;
- г) позволяет избежать опасного обострения ситуации;
- д) ничего из перечисленного.

### **Вопросы для повторения и самопроверки**

1. Какие группы понятий раскрывают предмет организационной конфликтологии?
2. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
3. Опишите понятийную схему динамики конфликта, его основные стадии.
4. Проанализируйте понятийную модель разрешения конфликта, укажите два возможных способа его регулирования.
5. Укажите основные виды типологий конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.
6. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия?
7. Покажите сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии».
8. Что такое конфликт? Назовите основные его признаки.
9. Что такое объект конфликта? Назовите основные характеристики объекта конфликта.
10. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
11. Назовите и охарактеризуйте объективные элементы конфликта.

12. Дайте характеристику основным и косвенным участникам конфликта.

13. Что означает понятие «ранг оппонента»?

14. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников. Приведите примеры.

15. Что такое среда конфликта? Какие бывают виды среды конфликта?

16. Назовите основные виды противоречий, влияющих на возникновение конфликта.

### 3.2 Стратегии поведения личности в конфликте

**Задание 1.** Определите содержание ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009) и другими источниками.

1. Стратегии конфликтного поведения.
2. Ранг оппонента.
3. Конкуренция.
4. Приспособление.
5. Избегание.
6. Компромисс.
7. Сотрудничество.

**Задание 2.** Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 11.

Таблица 11. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Групповой конфликт	Состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему равновесию в группе	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009. С. 85.

2. Групповые настроения	...	...
3. Групповые нормы	...	...
4. Конкуренция	...	...
5. Групповое напряжение	...	...

**Задание 3.** Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:

- а) доминирование;
- б) уход;
- в) сотрудничество;
- г) уступчивость;
- д) компромисс.

Нарисуйте схему стратегий поведения в конфликте, укажите ее авторов и напишите основания для выделения стратегии поведения в конфликте.

**Задание 4.** В динамической группе обсудите вопрос:

- а) почему стратегия сотрудничества наиболее эффективна (рис. 1)?



Рис. 1.

б) почему стратегия противоборства неэффективна (рис. 2)?



Рис. 2.

**Задание 5.** Завершите предложения:

1) «... – своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии»;

2) «... – обладая специальными знаниями, обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами»;

3) «... – изучает конфликт, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается».

**Задание 6.** Оформите конспект на тему «Стратегии поведения в конфликтном противостоянии». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

*Примерный план конспекта<sup>3</sup>*

1. Автор, название статьи, источник информации.

<sup>3</sup> Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

#### **Задание 7. Напишите эссе**

1. Взаимодействие конфликтменеджмента с другими элементами комплексной системы кадрового менеджмента.
2. Роль руководителей структурных подразделений в системе конфликтменеджмента организации.
3. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях: минимизации кадровых рисков организации.
4. Стратегии поведения руководителя в организационных конфликтах: эмоциональная компетентность.

**Задание 8.** Проведите сравнительный анализ основных стратегий поведения в конфликтной ситуации, заполнив для этого соответствующие графы таблицы 12.

Таблица 12. Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Возможные варианты стратегии поведения в конфликтной ситуации	Характеристики варианта		
	Преимущества	Недостатки	Рекомендации по применению
«Стратегия противоборства»			
«Стратегия ухода»			
«Стратегия сотрудничества»			
«Стратегия уступки»			
«Стратегия компромисса»			

**Задание 9.** Подготовьте презентацию на тему:

1. Стратегии поведения в конструктивных конфликтах в трудовом коллективе.
2. Эффективные стратегии поведения сотрудников организации в межличностных конфликтах.
3. Эффективные стратегии поведения сотрудников организации в организационных конфликтах.
4. Управление лояльностью персонала и профилактика деструктивных конфликтов.

**Задание 10.**

### **КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Описание ситуации и постановка задачи.* После окончания испытательного срока новый сотрудник был обязан пройти аттестацию. С полученными заданиями в ходе аттестации работник не справился и комиссия вынесла заключение «несоответствие занимаемой должности».

Новичок попытался объяснить руководителю причину непрохождения процедуры аттестации (сложная ситуация личного характера) и попросил о повторной аттестации. В просьбе было отказано. Данная ситуация вызвала большое недовольство среди коллектива, так как за время прохождения испытательного срока новый сотрудник показал себя как ответственный, профессиональный и коммуникативный работник.

В результате возник конфликт между коллективом и руководителем данного отдела, повлекший за собой ухудшение социально-психологического климата в коллективе.

*Задание группе.*

1. Изучить описание приведенной ситуации и составить карту конфликта.
2. Использовать метод Исикавы для анализа конфликтной ситуации.
3. Определить основные ресурсы данной конфликтной ситуации:
  - нормативно-правовые;
  - информационные;
  - технические;

- образовательные;
- финансовые;
- инновационные.

Работая в рамках группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

Проведите анализ конфликтной ситуации (табл. 13).

Таблица 13. Анализ конфликтной ситуации

Вопросы	Ответы
Кто участвует	...
Где происходит конфликт	...
Что происходит	...
Вид конфликта	...
Объект конфликта	...
Предмет конфликта	...
Причины конфликта	...
Методы диагностики конфликта	...
Функции конфликта	...
Фазы и стадии конфликта	...
Модель поведения в конфликте	...
Стратегия разрешения конфликта	...
Технологии управления конфликтом	...
Методы разрешения конфликта	...
Чем заканчивается конфликт	...

Цифровая экономика уже внесла свои коррективы в деятельность современных предприятий. В деловой среде сложились новые конкурентные отношения в отношении рынков сбыта, финансов, человеческих и материальных ресурсов. Выживанию бизнеса угрожает неконтролируемое влияние внешней и внутренней среды. Согласно исследованию PwC, существует примерно равное количество случаев мошенничества, совершаемых внутренними и внешними преступниками (по 40% каждый) (PwC, 2020). Остальные преступления связаны в основном со сговором между ними.

Составьте карту конфликта.

Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты оформите в таблице 14.

Таблица 14. Программа стресс-менеджмента

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...

**Задание 11.** Выполните задания в тестовой форме.

**1. Стратегия компромисса наиболее эффективна в тех случаях, если:**

- а) исход конфликта жизненно важен для субъекта, но приемлем лишь свой путь решения проблемы;
- б) ставка на удовлетворение собственных интересов безнадежна, оппонент обладает физическим или нравственным превосходством;

- в) временное решение устраивает конфликтующие стороны;
- г) все перечисленное;
- д) ничего из перечисленного.

**2. Стратегия соперничества предпочтительна в конфликтной ситуации, когда:**

- а) необходим выигрыш времени для того, чтобы получить дополнительную информацию или заручиться чьей-то поддержкой;
- б) давление легитимно, оно преследует законные цели;
- в) материальные и моральные ресурсы субъекта значительно уступают силе оппонента и не оставляют шанса на победу;
- г) все перечисленное;
- д) ничего из перечисленного.

**3. Определите, каких шагов требует стратегия сотрудничества при разрешении конфликта:**

- а) использовать конкуренцию;
- б) установить потребности другой стороны;
- в) использовать власть путем принуждения;
- г) разработать варианты решений, удовлетворяющих потребности каждого;
- д) все перечисленное.

**4. Оппоненты в конфликте взаимодействуют как партнеры при выборе стратегии поведения:**

- а) «выиграть-выиграть»;
- б) «выиграть-проиграть»;
- в) уход от конфликта;
- г) подавление конфликта;
- д) все перечисленное.

**5. Из перечисленного проявлением ухода от конфликта можно считать:**

- а) индифферентное поведение;
- б) переход на чисто деловые отношения;
- в) молчание;
- г) все вышеперечисленное;
- д) ничего из перечисленного.

**6. Метод ухода от конфликта неприменим в случаях:**

- а) тривиальности проблем конфликта;
- б) опасного обострения ситуации;
- в) страха перед противоположной стороной;
- г) важности проблемы;
- д) давления более важных обстоятельств.

**7. Конструктивное разрешение конфликта зависит от:**

- а) адекватности его восприятия;
- б) открытости общения;
- в) атмосферы сотрудничества;
- г) использования силы;
- д) ориентации на разовый выигрыш.

**8. «... - тип интеграционного решения конфликта, при котором стороны уступают в вопросах, имеющих низкий приоритет для одной из сторон и одновременно высокий для другой:**

- а) «увеличение размеров пирога»;
- б) «неспецифическая компенсация»;
- в) «взаимные услуги»;
- г) «снижение издержек»;
- д) «состыковка интересов».

**9. «... - тип интеграционного решения конфликта, при котором изыскивается способ увеличить некоторый недостающий ресурс:**

- а) «увеличение размеров пирога»;
- б) «неспецифическая компенсация»;
- в) «взаимные услуги»;
- г) «снижение издержек»;
- д) «состыковка интересов».

**10. К основным способам устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, можно отнести:**

- а) устранение объекта конфликта;
- б) раздел объекта конфликта между сторонами;
- в) установление очередности или иных правил обоюдного пользования сторонами;
- г) компенсацию одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
- д) разведение сторон конфликта.

**11. В ситуации, когда требуются незамедлительные волевые усилия, исход конфликта жизненно важен для решения проблемы, преследуются законные цели, необходимо сохранить авторитет лидера, целесообразно использование стратегии:**

- а) уступка;
- б) уклонение;
- в) компромисс;
- г) соперничество;
- д) сотрудничество.

**12. Полное разрешение конфликта достигается при устранении:**

- а) причин конфликта;
- б) предмета конфликта;
- в) конфликтной ситуации;
- г) участников конфликта;
- д) всего из перечисленного.

**13. Предпосылками разрешения конфликта являются:**

- а) достаточная зрелость конфликта;
- б) потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- в) наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта;
- г) все перечисленное;
- д) ничего из перечисленного.

**14. К признаваемым обеими сторонами критериям разрешения конфликта можно отнести:**

- а) правовые нормы;
- б) мнение авторитетных лиц;
- в) прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом;
- г) нравственные принципы;
- д) традиции.

**15. Техника «открытого разговора» при разрешении конфликта заключается в следующем:**

- а) предложить прекратить конфликт;
- б) признать свои ошибки, уже сделанные в конфликте;
- в) сделать уступки, где это возможно;

г) высказать пожелания об уступках, необходимых со стороны оппонента;

д) если удалось договориться, зафиксировать как-то, то, что конфликт исчерпан.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Что означает стиль поведения в конфликтном взаимодействии?

2. Какие параметры поведения применяют при анализе стратегий конфликтного взаимодействия оппонентов?

3. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.

4. В каких случаях возможно использование стратегии уклонения?

5. В каких ситуациях не рекомендуется использовать стратегию приспособления?

6. На что, по своей направленности, ориентирована стратегия конфронтации?

7. В чем заключается значение сетки (модели) Томаса-Килменна для классификации стилей поведения в конфликтах?

8. Объясните, в чем суть трехмерной модели поведения личности в конфликте?

9. Назовите личностные факторы, которые оказывают влияние на выбор одной из четырех стратегий поведения?

10. Какие тактики поведения в конфликте существуют?

11. Какие вопросы стоят перед участниками конфликтного противостояния в рамках выбора стратегии поведения?

12. Назовите основные типы конфликтных личностей.

13. В чем заключается конфликтоустойчивость человека?

### **3.3 Предупреждение и урегулирование конфликтов в организации**

**Задание 1.** Определите содержание ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия /

под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009) и другими источниками. Обсудите результаты внутри группы.

1. Конфликт-менеджер.
2. Конфликтологическая компетентность.
3. Технология управления конфликтами и стрессами.
4. Групповая сплоченность.
5. Трудовая мораль.
6. Эмоциональная компетентность.

**Задание 2.** Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 15.

Таблица 15. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Стратегия урегулирования конфликта	Основная линия поведения оппонента при урегулировании конфликта	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009. С. 443.
2. Картография конфликта	...	...
3. Диагностика личности	...	...
4. Психологическая сплоченность членов группы	...	...
5. Динамика конфликта	...	...

**Задание 3.** Завершите предложения:

1. Наиболее типичной ошибкой подчиненных сотрудников, ведущей к обострению отношений с руководством, является ... .
2. Несоблюдение общей последовательности применения правил критики способствует ... .

3. Одним из принципов делового восприятия критики является признание того, что она не бывает ... .

4. Наиболее явным проявлением неуважения к личности подчиненного со стороны руководителя является ... .

#### **Задание 4. Дискуссия.**

*Цель:* организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

*Темы для дискуссии:*

1. Профилактика социально-трудовых конфликтов.
2. Примириительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.
3. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных и межличностных конфликтов.

**Задание 5.** Оформите конспект на тему «Технологии урегулирования организационных и социально-трудовых конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

#### *Примерный план конспекта<sup>4</sup>*

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

---

<sup>4</sup> Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

### Задание 6.

Проанализируйте содержание основных элементов системы профилактики конфликтов в организации, заполнив для этого соответствующие графы таблицы 16.

Таблица 16. Система профилактики конфликтов в организации

Элементы системы	Содержание элемента
Технологии и методы профилактики конфликтов в организации	
Операционные подсистемы	
Ресурсы обеспечения системы	
Нормативно-документационное обеспечение	
Ответственные	

### Задание 7.

Проведите сравнительный анализ основных методов профилактики конфликтов в организации, заполнив для этого соответствующие графы таблицы 17.

Таблица 17. Методы профилактики конфликтов в организации

Возможные методы профилактики конфликтов	Характеристики варианта		
	Преимущества	Недостатки	Рекомендации по применению
Организационно-управленческие методы			
Психологические методы			

Ориентируясь на приведенный ниже перечень, проведите классификацию основных методов профилактики конфликтов, заполнив для этого правую графу таблицы 18 (выберите из списка ниже и приведите свои примеры).

**Таблица 18. Классификация основных методов профилактики конфликтов**

<b>Группы методов противодействия</b>	<b>Методы</b>
Организационно-управленческие методы	
Психологические методы	

Комплексная профилактика конфликтов в организации должна включать:

- 1) правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;
- 2) создание гибкой системы оплаты труда;
- 3) совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;
- 4) совершенствование ритмов работы;
- 5) рациональное обеспечение ресурсами и их использование;
- 6) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;
- 7) справедливое соотношение прав и обязанностей;
- 8) компетентное распределение функциональных обязанностей;
- 9) формирование организационных условий для командного взаимодействия сотрудников;
- 10) формирование позитивного имиджа руководителя;
- 11) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- 12) психологическое консультирование с целью оказания конфликтологической помощи;
- 13) развитие навыков коммуникативной культуры, конфликтологической компетентности сотрудников;
- 14) формирование методических рекомендаций по предупреждению и управлению социально-трудовыми конфликтами с целью минимизации их отрицательных последствий;
- 15) создание конфликтной комиссии в организации (подразделении);
- 16) информационно-документационное сопровождение технологии управления конфликтами;

17) введение в штат организации специалистов (конфликт-менеджеров, конфликтологов);

18) формирование конфликтологического кодекса организации (этического кодекса) и др.

**Задание 8.** Предложите программу кадровых мероприятий, направленных на:

- а) профилактику организационных конфликтов;
- б) разрешение производственных конфликтов;
- в) урегулирование межличностных конфликтов в организации.

**Задание 9.** Разработайте образцы документов, применяемых в конфликтной комиссии государственного учреждения при разрешении конфликта интересов.

**Задание 10.** Проанализировав содержание работы субъектов системы управления персоналом организации в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами, заполните таблицу 19.

**Таблица 19. Содержание работы субъектов системы УП организации в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами**

<b>Специалист по управлению конфликтами и стрессами</b>	<b>Содержание работы субъектов системы УП учреждения в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами</b>
Руководитель службы управления персоналом	...
Менеджер по управлению персоналом	...
Линейный менеджер	...
Конфликтменеджер	...
Юрист	...
Психолог	...
Медиатор	...
Специалист по связям с общественностью	...
Лидер профсоюзной организации	...

### **Задание 11. Дискуссия.**

*Цель:* сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

*Темы для дискуссии:*

1. Деятельность руководителя государственной организации по профилактике конфликта интересов.
2. Неюридические способы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе.
3. Роль медиаторов в урегулировании организационных конфликтов в организации.

**Задание 12.** Проведите исследование в учреждении (организации) на следующую тему:

- а) диагностика уровня конфликтности в трудовом коллективе;
- б) диагностика уровня профессионального стресса работников в учреждении;
- в) диагностика уровня социальной напряженности в организации.

### **Задание 13.**

#### **КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Описание ситуации и постановка задачи.* Рассмотрим конкретную ситуацию, возникшую в службе управления персоналом организации. В отдел подготовки производства год назад приняли молодого сотрудника. Новый специалист имеет высшее образование, прекрасно разбирается в данной профессиональной области и быстро начал показывать отличные результаты трудовой деятельности. Коллеги быстро приняли его в свой трудовой коллектив.

Приближалось время прохождения аттестации, по результатам которой данный сотрудник рассчитывал получить повышение. Однако у работника с самого начала не сложились деловые отношения с руководителем отдела. Вызвано это было тем, что на вакантное место приняли данного молодого специалиста, а не близкого родственника руководителя. Опасения работника

оправдались: за неделю до аттестации его ознакомили с представленным его руководителем отрицательным отзывом. Таким образом, в отделе сложилась деструктивная конфликтная ситуация, требующая разрешения.

*Задание группе.*

1. Изучить описание приведенной ситуации и составить карту конфликта.

2. Обсудить достоинства изученного метода, области его применения и ограничения.

3. Определить основные ресурсы данной конфликтной ситуации:

- информационные;
- образовательные;
- финансовые;
- инновационные.

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

а) каковы способы преодоления данного конфликта?

б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?

в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

В роли руководителя сформулируйте задачи юристу по формированию программы профилактики организационных конфликтов в организации. Заполните таблицу 20.

Таблица 20. Анализ конфликтной ситуации

Вопрос	Ответ
Кто участвует	...
Где происходит конфликт	...
Что происходит	...
Вид конфликта	...
Объект конфликта	...

Предмет конфликта	...
Причины конфликта	...
Методы диагностики конфликта	...
Функции конфликта	...
Фазы и стадии конфликта	...
Модель поведения в конфликте	...
Стратегия разрешения конфликта	...
Методы разрешения конфликта	...
Чем заканчивается конфликт	...

Составьте карту конфликта.

#### **Задание 14.**

Выполните задания в тестовой форме<sup>5</sup>

Тема «Предупреждение конфликтов в организациях»<sup>6</sup>

#### **1. Эффективность применения нормативных механизмов предупреждения конфликтов зависит от:**

- а) отношения людей к ним;
- б) неукоснительного следования им;
- в) силы возможного наказания за нарушение норм;
- г) все вышеперечисленное;
- д) ничего из перечисленного.

<sup>5</sup> Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» – 080505 (часть 2): для студентов специальности «Управление персоналом» – 080505: допущено УМО/ под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ, М.: ГУУ, 2008. (Составители: А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова).

<sup>6</sup> Там же.

**2. «... - способность и умение уважать, мириться с чужим мнением, характером, признавать право «быть иным»:**

- а) толерантность;
- б) гибкость;
- в) эмпатия;
- г) принципиальность;
- д) ничего из перечисленного.

**3. «... – боязнь иностранцев и представителей других культур, неприязнь к ним, убежденность в том, что «чужаки» вредны обществу:**

- а) расизм;
- б) национализм;
- в) этноцентризм;
- г) ксенофобия;
- д) ничего из перечисленного.

**4. Профилактика конфликтов – это:**

- а) их устранение;
- б) уход от конфликта;
- в) их предупреждение;
- г) игнорирование конфликта;
- д) их возникновение.

**5. К методам профилактики конфликтов относится:**

- а) планирование численности персонала;
- б) построение системы оргструктуры;
- в) расчет норм управляемости;
- г) выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- д) разработка технологии организационных процессов.

**6. Факторами отсутствия конфликтных ситуаций в организации являются:**

- а) наличие схемы документооборота в системе управления;
- б) назначение руководителя со стажем работы в определенной области деятельности;
- в) выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего двойного подчинения сотрудников;
- г) сохранение нормальной продолжительности рабочего дня;
- д) разновозрастной состав подразделений оргструктуры.

**7. К методам профилактики конфликтов относятся:**

- а) отсутствие сверхурочных работ;
- б) соблюдение режима труда и отдыха;
- в) подбор сотрудников по аналогичности образования;
- г) выполнение правил делегирования полномочий и ответственности;
- д) определение состава должностей в звене оргструктуры.

**8. Предупреждению возникновения конфликтных ситуаций способствует:**

- а) нормальная численность звена оргструктуры;
- б) использование различных форм поощрения в соответствии с результатами работы;
- в) техническая оснащенность рабочих мест;
- г) разновозрастной состав подразделения оргструктуры;
- д) определение состава функций управления.

**9. Для предотвращения конфликтной ситуации обязанности и права сотрудника должны иметь:**

- а) ресурсное обеспечение;
- б) содержательный состав;
- в) фиксирование документов;
- г) периодическая отчетность;
- д) регулярный пересмотр.

**10. Фактором бесконфликтной работы при организации временных структурных подразделений является:**

- а) краткосрочность работы;
- б) наличие руководителя в команде;
- в) ясные цели и задачи;
- г) возраст участников;
- д) размер финансирования.

**11. Условием предупреждения конфликтов при организации временных структурных подразделений выступает:**

- а) оптимальный состав участников подразделения;
- б) направленность задач;
- в) тематика работ;
- г) наличие специального помещения;
- д) состав отчетной документации.

**12. Существенным фактором профилактики конфликтов при организации временных подразделений является:**

- а) наличие плана работ;

- б) установление срока окончания работ;
- в) структура участников по образовательному уровню;
- г) использование неформальных групп, существующих в рамках формальных структур;
- д) регулярное подведение итогов работы.

**13. Методами профилактики конфликтов являются:**

- а) составление графика отпусков;
- б) выполнение правил делегирования полномочий и ответственности;
- в) проведение регулярных совещаний;
- г) организация системы отчетности;
- д) контроль своевременности выполнения работ.

**14. Для предупреждения конфликта в процессе делегирования полномочий, степень детальности доведения задачи до подчиненного должна зависеть от:**

- а) уровня его компетентности;
- б) уровня компетентности руководителя;
- в) сроков решения задачи;
- г) типа организационной структуры;
- д) вида структурных взаимосвязей.

**15. Условием бесконфликтного делегирования полномочий следует считать:**

- а) составления плана делегирования;
- б) разработку оргструктуры отдела;
- в) оформление должностных инструкций;
- г) проверку руководителем правильности понимания задачи подчиненным;
- д) расчет сроков выполнения задачи.

### **3.4 Организационный механизм управления конфликтами и стрессами**

**Задание 1.** Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009).

1. Социальное партнерство.
2. Сила организационной культуры.
3. Ритуал социальный.
4. Психология управления.
5. Тренинг.

**Задание 2.** Закончите предложения:

1) «... – это способ завершения конфликта, который предполагает процесс обоюдного анализа противниками истоков и содержания их спора, преодоление тех обстоятельств, которые породили конфликт»;

2) «... – это решительное и бесповоротное прекращение противоборства без выяснения каких-либо деталей и без решения вопроса по существу»;

3) «... – это тип интеграционного решения конфликта, при котором изыскивается способ увеличить некоторый недостающий ресурс»;

4) «... – это способ завершения конфликта, который представляет собой результат организованного побуждения одного из противников к типу действий, выгодных другой стороне или посреднику».

**Задание 3.** Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 21.

Таблица 21. Примерная схема составления мини-гlossария

<b>Термин</b>	<b>Значение термина в контексте темы</b>	<b>Авторы (источник информации)</b>
Типы социально-трудовых отношений	Социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе и по поводу трудовой деятельности	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009. С. 469.
Социальная ответственность	...	...
Посттравматический стресс	...	...
Культура условий труда	...	...
Культура дискуссии	...	...

**Задание 4.** Разработайте образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов в организации.

**Задание 5.** Дискуссия.

*Цель:* сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы.

*Темы для дискуссии:*

1. Деятельность руководителя по регулированию и разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов.
2. Неюридические способы разрешения организационных конфликтов в трудовом коллективе.
3. Роль медиаторов в урегулировании межличностных конфликтов в организации.

**Задание 6.** Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:

1. Методы профилактики деструктивных конфликтов в организации сферы услуг.
2. Технология разрешения организационных конфликтов с целью минимизации кадровых рисков.
3. Роль конфликтменеджера в формировании технологии урегулирования организационных конфликтов.

**Задание 7.**

Проанализируйте методы нейтрализации профессиональных стрессов. Заполните таблицу 22.

Таблица 22. Методы нейтрализации профессиональных стрессов

<b>Методы нейтрализации профессиональных стрессов</b>	<b>Содержание методов</b>
Психологические	
Физиологические	
Биохимические	
Физические	

### Задание 8.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 23.

Таблица 23. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
Принципы психологического воздействия		
Социальная ответственность	Нравственная и поведенческая установка личности, группы или социального слоя, опирающаяся на осознание и учет возможных негативных для др. людей и групп последствий своих действий; стремление и готовность избежать таких последствий	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 414.
Посттравматический стресс		
Культура условий труда		
Эмоциональная компетентность		
Эмоциональный интеллект		
Психологическая сплоченность членов группы	Характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, наиболее значимым для группы в целом	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. С. 362.

### **Задание 9.**

Сформулируйте основные функции субъектов управления конфликтами и стрессами в организации, заполнив для этого правую графу таблицы 24.

**Таблица 24. Функции субъектов управления конфликтами и стрессами в организации**

<b>Субъекты управления</b>	<b>Основные функции в рамках системы управления конфликтами и стрессами</b>
Руководитель организации	
Служба безопасности	
Служба управления персоналом	
Руководители структурных подразделений	
Конфликт-менеджер	
Риск-менеджер	

### **Задание 10.**

Проанализируйте основные этапы построения технологии управления конфликтами и стрессами и заполните таблицу 25.

**Таблица 25. Этапы разработки и реализации технологии управления конфликтами и стрессами**

<b>Этап</b>	<b>Содержание этапа</b>
1. Проведение мониторинга существующих проблем	
2. Формулирование технологии управления конфликтами и стрессами	
3. Получение поддержки руководства и трудового коллектива	
4. Оценка потенциальных препятствий	
5. Профилактика сопротивления кадровым инновациям со стороны различных категорий персонала	

6. Подготовка планов, программ по реализации технологии управления конфликтами и стрессами	
7. Управление реализацией технологией управления конфликтами и стрессами	
8. Мониторинг социально-экономической эффективности реализации технологии управления конфликтами и стрессами	

**Задание 11.** Работая в *группе*, проанализируйте функциональную направленность конфликтов (позитивную и негативную) в организации сферы услуг и заполните таблицу 26. На основании данных материалов смоделируйте стратегии профилактики возможных кадровых рисков.

Таблица 26. **Функции конфликта в таможенных органах**

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов в организации сферы услуг		Возможные кадровые риски
	Позитивные	Негативные	
Интеграция персонала	...	...	...
Активизация социальных связей	...	...	...
Сигнализация об очагах социальной напряженности	...	...	...
Инновация, содействие творческой инициативе	...	...	...
Трансформация деловых отношений	...	...	...
Получение информации о таможенном органе и его должностных лицах	...	...	...
Профилактика деструктивных противоборств	...	...	...

**Задание 12.** Разработайте:

а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации (соглашение о взаи-

мопонимании; соглашение о процедуре рассмотрения жалобы работника и др.);

б) памятку для работников и руководителей государственного (муниципального) учреждения «Как вести себя в конфликтной ситуации»;

в) памятку по антистрессовому руководству (для руководителей государственного учреждения) и антистрессовому подчинению (для государственных служащих).

**Задание 13.** Выполните задания в тестовой форме.

**Тема «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами»<sup>7</sup>**

1. Процесс управления конфликтами в организациях включает в себя следующее:

- а) выявление конфликта;
- б) выявление причин конфликта;
- в) определение степени функциональности конфликта;
- г) нахождение методов разрешения конфликта;
- д) все перечисленное.

2. Функция «управление конфликтами и стрессами» в системе управления персоналом относится к...

- а) функциональной подсистеме анализа и развития средств стимулирования труда;
- б) функциональной подсистеме трудовых отношений;
- в) функциональной подсистеме условий труда;
- г) функциональной подсистеме развития кадров;
- д) функциональной подсистеме планирования и прогнозирования персонала.

3. Главным в управлении конфликтами при построении оргструктуры является:

- а) установление состава звеньев;
- б) выбор наименования должностей;
- в) определение количества заместителей руководителя;

---

<sup>7</sup> Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» – 080505 (часть 2): для студентов специальности «Управление персоналом» – 080505: допущено УМО / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ГУУ, 2008. (Составители: А.Я. Кибанов, В.Г. Ковалова).

- г) формирование всех необходимых структурных связей;
- д) определение количества уровня управления.

4. Чтобы у руководителей и подчиненных возникало меньше конфликтов, сотрудники должны владеть навыками выполнения поручений. К ним относятся:

- а) использование правил приема информации, необходимой для реализации поручений;
- б) разработка баланса прав и ответственности в описании должности;
- в) анализ форм представления отчетной документации;
- г) расчет времени, необходимого для подготовки к выполнению поручения;
- д) обращение к коллегам за разъяснениями по поводу своего индивидуального задания.

5. В случае возникновения стрессовой или конфликтной ситуации при чрезмерной загрузке сотрудника целесообразной линией его поведения будет:

- а) отказ от выполнения ряда задач;
- б) апелляция к другим сотрудникам отдела по поводу своей загруженности;
- в) совместная с руководителем расстановка приоритетов в решении задач;
- г) ускоренное выполнение работ с одновременным снижением их качества;
- д) задержка выполнения всех работ из-за их одновременной реализации.

6. Если разрешение конфликта с руководителем невозможно, рациональным шагом сотрудника следует считать:

- а) создание неформальной группы своих сторонников;
- б) шантаж и угрозы в адрес руководителя;
- в) подачу заявления об увольнении;
- г) постоянные апелляции к вышестоящему руководству;
- д) невыполнение служебных обязанностей и поручений руководителя.

7. Ведущий служебное совещание в наибольшей степени предотвращает развитие конфликтов и стрессов, если он:

- а) своевременно начинает совещание;
- б) следит за соблюдением регламента;

в) не допускает неэтичных выпадов со стороны участников совещания;

г) регулирует очередность выступлений;

д) своевременно подводит итоги совещания.

#### **Задание 14.**

### **КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

*Описание ситуации и постановка задачи.* В цехе промышленного предприятия сложилась напряженная обстановка, так как в короткие сроки необходимо выполнить очень важный заказ постоянных клиентов, а работников в данный момент не хватает. В итоге начальник цеха вынужден вводить в практику деятельности ненормированный режим рабочего времени, так как срываются сроки выполнения работ. Дополнительное время работы планируется оплатить, но конкретной информации на эту тему нет. Постепенно в коллективе нарастает уровень рабочего стресса работников.

Выезжая в запланированную командировку к заказчику, на вокзале начальник цеха случайно встречает своего подчиненного, который несколько дней находится на больничном. Начальник находит его в хорошем состоянии здоровья и в кругу друзей.

*Задание группе.*

1. Изучить описание приведенной ситуации и составить карту конфликта.

2. Использовать метод Исикавы для анализа приведенной конфликтной ситуаций.

3. Определить основные ресурсы данной конфликтной ситуации:

- нормативно-правовые;
- информационные;
- образовательные;
- идеологические;

- финансовые;
- инновационные.

Работая в рамках группы, сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта?
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными?
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными?

В роли руководителя разработайте план беседы с оппонентами данного конфликтного противостояния.

Заполните таблицу 27.

Таблица 27. Анализ конфликтной ситуации

<b>Вопрос</b>	<b>Ответ</b>
Кто участвует	...
Где происходит конфликт	...
Что происходит	...
Вид конфликта	...
Объект конфликта	...
Предмет конфликта	...
Причины конфликта	...
Методы диагностики конфликта	...
Функции конфликта	...
Фазы и стадии конфликта	...
Модель поведения в конфликте	...
Стратегия разрешения конфликта	...
Методы разрешения конфликта	...
Чем заканчивается конфликт	...

Разработайте программу конфликт-менеджмента и профилактики деструктивных конфликтов среди персонала предприятия. Результаты оформите в таблице 28.

Таблица 28. Программа конфликт-менеджмента

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...

Составьте оперограмму выполнения функции разрешения трудовых конфликтов (табл. 29).

Таблица 29. Оперограмма выполнения функции разрешения конфликтов

Этап	Операция	Исполнители			
		Директор по работе с персоналом	Конфликт-менеджер	Руководители подразделений	Генеральный директор
1. Аналитический	...	...	...	...	...
2. Прогнозирование вариантов решения конфликтов	...	...	...	...	...
3. Определение путей разрешения конфликтов	...	...	...	...	...
4. Выполнение плана разрешения конфликта	...	...	...	...	...

5. Контроль выполнения	...	...	...	...	...
6. Анализ результатов	...	...	...	...	...

**Задание 15.** Выскажите свои критические суждения на представленные ниже темы. Работая в режиме мозгового штурма, предложите проект решения проблемы.

1. Повышение культуры межличностного общения как необходимое условие профилактики кадровых рисков должностных лиц таможенных органов.

2. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения кадровых рисков в трудовом коллективе таможенного органа.

3. Профилактика стресс-факторов в профессиональной деятельности руководителя таможенного органа как метод минимизации кадровых рисков.

4. Профессионально-этическая экспертиза в таможенных органах как метод минимизации кадровых рисков.

### **Контрольные вопросы для повторения и самопроверки**

1. Из каких действий складывается стадия завершения и разрешения конфликта?

2. Перечислите условия, необходимые для успешного разрешения конфликта.

3. Назовите формы завершения конфликта.

4. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов.

5. Проанализируйте этапы оптимального урегулирования конфликтов.

6. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

7. Каковы формы участия третьей стороны в разрешении конфликта? Какие факторы влияют на выбор формы?

8. Какие требования предъявляются к профессиональному посреднику-медиатору?

9. Какие тактические приемы используются в процессе ведения переговоров?

10. Какова роль коллектива в преодолении конфликтов?

## ГЛАВА 4. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

### 4.1 Причины и виды стресса работников в организации

**Задание 1.** Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией (Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009).

1. Эутстресс.
2. Дистресс.
3. Профессиональный стресс.
4. Психологический стресс.
5. Синдром профессионального выгорания.
6. Синдром эмоционального выгорания.
7. Конфликтологическая компетентность.
8. Социально-психологический тренинг.

**Задание 2.** Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в таблице 1.

Таблица 1. Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Дисфункциональный конфликт	Разновидность конфликта, выполняющая преимущественно негативные функции. Д.к. ведет к значительным эмоциональным, материальным и пр. потерям для участников конфликта, не принося никакого положительного результата.	Управление персоналом: энциклопедия/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2009. С. 98.
2. Профессиональное выгорание	...	...

3. Симптомы стресса	...	...
4. Технологии управления собственным поведением в конфликте	...	...
5. Психологический Контракт	...	...

### Задание 3. Подготовьте презентации

1. Взаимодействие системы управления профессиональными стрессами персонала с другими элементами системы кадрового менеджмента.

2. Методическое обеспечение системы управления профессиональными стрессами сотрудников организации.

3. Роль руководителей структурных подразделений в системе управления профессиональными стрессами персонала организации.

### Задание 4. Работая в группе, заполните таблицу 2.

Таблица 2. Виды рисков персонала

Вид риска	Содержание	Возможные конфликты и стрессы
Психофизиологические риски	...	...
Личностные риски	...	...
Коммуникативные риски	...	...
Моральные риски	...	...
Образовательные риски	...	...
Профессионально-квалификационные риски	...	...
Риски неблагонадежности	...	...

**Задание 5.** Заполните таблицу 3. Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 3. Термины и определения

Термин	Определение
Структура личности работника	Сочетание индивидуально-психологических и общественно-психологических качеств личности, проявляемых через отношение работника к окружающим явлениям и событиям, а также через своеобразие реализации его внутренних психологических функций (память, воображение и т.п.).
...	Нравственная и поведенческая установка личности, группы или соц. слоя, опирающегося на осознание и учет возможных негативных для др. людей и групп (как непосредственного окружения, так и более широкого) последствия своих действий; стремление и готовность избежать таких последствий.
...	Общий эмоциональный настрой членов группы, совокупность переживаний, овладевших в определенный период ими и в значительной степени определяющих направленность, ориентацию и характер всех проявлений психологии группы и отдельных ее членов.
...	Напряжение, возникающее в связи с несовпадением ожиданий участников группы, и их личных устремлений с реальной ситуацией в группе, складывающейся в результате взаимодействия различных факторов (несовпадения мотиваций, необходимость соизмерять свои желания и установки, а также периодическое обращение к собственным проблемам).

**Задание 6.**

Г. Селье описаны закономерности проявлений синдрома стресса и его развития во времени. Анализируя динамику стресса, ученый выделил три стадии общего адаптационного синдрома. Изучите дополнительный материал (Управление стрессами: учебное пособие / О.В. Нестерова. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. 320 с.).

Заполните пропущенные строки:

1. *Стадия тревоги:*

- гомеостатическое регулирование.

Острые стрессовые реакции: \_\_\_\_\_ ?

2. Стадия сопротивления (резистентности):

- реорганизация поведения (эустресс).

Проявления: \_\_\_\_\_ ?

- дезорганизация поведения (дистресс).

Проявления: \_\_\_\_\_ ?

3. Стадия истощения:

- истощение.

Проявления: \_\_\_\_\_ ?

### Задание 7.

Проанализируйте методы профилактики стрессового состояния и заполните таблицу 4.

Таблица 4. Методы профилактики стрессового состояния

Проблемная ситуация (причины стресса)	Актуальное состояние: острый стресс	Накопление эффектов стресса: хронический стресс	Болезни стресса	Методы профилактики стрессового состояния
1. -----?	Физиологический дискомфорт; Острые эмоции; -----?	Тревога; -----?	Синдром выгорания; -----?	----- ?
2. Ненормированный режим рабочего времени.	-----?	Агрессия;	-----?	----- ?
3. -----?	----- ?	-----?	Психосоматика ----- ?	----- ?

4. Неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе.	Нарушения памяти и внимания; -----?	-----?	-----? ?	Проведение тренинга по повышению уровня стрессоустойчивости работников организации;
5. -----?	Дезорганизация поведения; -----?	Расстройства сна; -----?	-----? ?	-----? ?

**Задание 8.** Определите соответствие между терминами и определениями:

- А. Саморегуляция;
- Б. Релаксация;
- В. Визуализация;
- Г. Эмоциональное преодоление;
- Д. Копинг-поведение.

1. Состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения.

2. Осознание и принятие своих чувств и эмоций, овладение социально-приемлемыми формами проявления чувств, контроль динамики переживания, устранение застреваний на переживании ситуации и др.

3. Создание внутренних образов в сознании человека, то есть активизация воображения с помощью слуховых, зрительных, вкусовых, обонятельных, осязательных ощущений, а также их комбинаций.

4. Способность человека произвольно управлять своей деятельностью: планировать ее, ставить перед собой цели и выбирать адекватные методы их достижения, осуществлять контроль и оценку результатов деятельности.

5. Поведение, направленное на приспособление к обстоятельствам и предполагающее сформированное умение использовать определенные средства для преодоления стресса.

**Задание 9.** Проанализируйте информационную модель стрессоустойчивости и заполните таблицу 5.

Таблица 5. Информационная модель стрессоустойчивости

<b>Информационная модель стрессоустойчивости</b>			
<b>Типы адаптации к стрессу</b>			
Когнитивное преодоление	Эмоциональное преодоление	Поведенческое преодоление	Социально-психологическое преодоление

**Задание 10.** Определите соответствие термина и определения:

- А) Эмоциональный стресс;
- Б) Коммуникативный стресс;
- В) Организационный стресс;
- Г) Профессиональный стресс;
- Д) Рабочий (производственный) стресс;
- Е) Информационный стресс.

1. Напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

2. Напряженное состояние работника, возникающее у него в условиях жесткого лимита времени и усугубляется в условиях высокой ответственности задания.

3. Напряженное состояние работника, возникающее у него при реальной или предполагаемой опасности (чувство вины за невыполненную работу, отношения с коллегами и др.). Нередко разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией.

4. Напряженное состояние работника, которое проявляется в повышенной конфликтности, в неспособности контролировать себя, в неумении тактично отказать в чем-либо, в незнании средств защиты от манипулятивного воздействия и т.п.

5. Психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре (в организации или в ее подразделении, фирме, компании, корпорации), а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

6. Неблагоприятный психический или эмоциональный отзыв, который возникает, когда рабочие требования не отвечают способностям, ресурсам и потребностям работника.

### Задание 11.

Изучите классификацию характеристик трудовой деятельности, которые имеют отношение к динамике развития профессионального стресса работников организации и заполните таблицу 6.

Таблица 6. **Источники профессионального стресса работников организации**

<b>1. Организационные характеристики</b>	<b>2. Рабочие характеристики</b>	<b>3. Индивидуальные характеристики</b>
<p><i>1. Структура:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Специализация в разделении труда;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•Кадровая политика, продвижение по службе</li> </ul>	<p><i>1. Содержание работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•Сложность задания;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> </ul>	<p><i>1. Профессиональные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>• Профессиональный опыт;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> </ul>
<p><i>2. Процессы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•Обратная связь с результатами деятельности;</li> <li>•?</li> </ul>	<p><i>2. Средства работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Безопасность труда;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•Конструкция органов управления</li> </ul>	<p><i>2. Морально-нравственные и организационные:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>• Дисциплинированность;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> </ul>

<p>3. Управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•Оплата труда;</li> <li>•Режим работы;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•Организация рабочего места</li> </ul>	<p>3. Физико-химические и технические условия труда:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•Шум, вибрация, освещенность;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> </ul>	<p>3. Психологические: Трудовая направленность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•</li> <li>•Психические состояния</li> </ul>
	<p>4. Социальные условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Психологический климат;</li> <li>•?</li> <li>•Межличностные отношения;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•?</li> </ul>	<p>4. Физиологические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Острые и хронические заболевания;</li> <li>•?</li> <li>•?</li> <li>•Биологические ритмы;</li> <li>•?</li> <li>•Вредные привычки</li> </ul>
		<p>5. Физические:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•?</li> <li>•Антропометрические и биомеханические особенности</li> </ul>

**Задание 12.** Вспомните последствия воздействия стрессовых ситуаций на деятельность персонала и заполните таблицу 7.

Таблица 7. **Последствия воздействия стрессовых ситуаций на деятельность персонала**

<b>Последствия воздействия стрессовых ситуаций</b>			
<b>Физиологические</b>	<b>Психологические</b>	<b>Поведенческие</b>	<b>Организационные</b>
Характеристика:	Характеристика:	Характеристика:	Характеристика:
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

Меры профилактики стрессовых ситуаций			

**Задание 13.** Определите соответствие термина и определения:

- А. Подавление
- Б. Вытеснение
- В. Замещение
- Г. Вытеснение
- Д. Проекция
- Е. Интроекция

1. Защита, проявляющаяся в забывании, блокировании неприятной, нежелательной информации либо при ее переводе из восприятия в память, либо при выводе из памяти в сознание.

2. Универсальное средство избежать внутреннего конфликта путем устранения из сознания социально нежелательных стремлений и влечений. Однако вытесненные и подавленные влечения дают о себе знать в невротических и психосоматических симптомах.

3. Тенденция присваивать убеждения, установки других людей без критики, без попыток их изменить и сделать своими собственными.

4. Механизм психологической защиты от неприятной ситуации, в основе которого лежит перенос реакции с недоступного объекта на доступный (или замена неприемлемого действия приемлемым).

5. Механизм психологической защиты, связанный с бессознательным переносом собственных неприемлемых чувств, желаний и стремлений на другое лицо.

6. Состояние связано не с исключением из сознания информации о случившемся в целом, а только с забыванием истинного, но неприемлемого для человека мотива поступка.

### Задание 14.

Проанализируйте копинговые стратегии поведения при стрессе и заполните таблицу 8:

Таблица 8. Стратегии поведения в стрессовых ситуациях

Копинг-поведение – ?	
Пять основных задач копинга	Основные субъективные параметры стрессовой ситуации
1.	1. Валентность – ?
2.	2. Контролируемость – ?
3.	3. Изменчивость – ?
4.	4. Неопределенность – ?
5.	5. Повторяемость – ?
	6. Осведомленность – ?

### Задание 15. Продолжите фразы:

1. Выделяют различные виды стрессов, возникающих в трудовой деятельности:

- а) рабочий стресс;
- б) ...;
- в) ... .

2. К негативным последствиям профессионального стресса относятся:

- а) снижение работоспособности, ухудшение количественных и качественных показателей работы;
- б) ... ;
- в) ... ;
- г) ... .

3. Организационный стресс – эмоциональное состояние, связанное с преодолением ... .

4. Специалисты выделяют следующие важнейшие пути анти-стрессовых мероприятий:

- а) аутогенная тренировка;
- б) ... ;

- в) ... ;
- г) физические упражнения;
- д) ... ;
- е) включение в жизнь человека положительных эмоций.

**Задание 16.** Проанализируйте причины производственного стресса работников организации и заполните таблицу 9. Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 9. **Причины производственного стресса работников организации**

<b>Причины производственного стресса</b>	<b>Характеристика</b>
Объективные факторы	а) факторы производственной среды; б) ... .
Субъективные факторы	1. Межличностные: а) стиль руководства (чрезмерный контроль, отсутствие четких целей и т.д.); б) ... .
Субъективные факторы	1. Внутрличностные: а) профессиональные (небольшой опыт работы, невысокий уровень профессиональной компетентности и т.д.); б) ... .

**Задание 17.** Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем:

1. Методы оптимизации уровня профессионального стресса руководителя организации.
2. Синдром эмоционального выгорания как следствие рабочих стрессов и его симптомы.

**Задание 18.** Определите соответствие

- а) копинг-поведение;
- б) профессиональный стресс;
- в) прогрессивная релаксация;
- г) рейфреминг;
- д) организационный стресс.

1) Форма поведения, отражающая готовность индивида решать жизненные проблемы. Это поведение, направленное на приспособление к обстоятельствам и предполагающее сформированное умение использовать определенные средства для преодоления стресса.

2) Психическое напряжение, связанное с преодолением несовершенства организационных условий труда, с высокими нагрузками при выполнении профессиональных обязанностей на рабочем месте в конкретной организационной структуре, а также с поиском новых неординарных решений при форс-мажорных обстоятельствах.

3) Использование позитивного мышления для анализа причин стресса и поиска способов его преодоления, поиск и оценка ресурсов, которые могут быть использованы для преодоления стресса.

4) Техника преодоления стресса, предполагающая переоценку, изменение значения данной конкретной неприятности и всего, что с ней связано.

5) Техника, созданная для нервно-мышечного расслабления.

6) Напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

**Задание 19.** Ответьте на вопросы. Работайте в индивидуальном режиме.

1. Представители каких профессий наиболее подвержены профессиональному выгоранию?

2. Какие меры профилактики синдрома профессионального выгорания вы считаете наиболее эффективными? Почему?

**Задание 20.** Ответьте на вопросы теста <sup>8</sup>

1. Определите, какому виду стресса соответствует следующее описание: «предполагает наличие постоянной (или существую-

---

<sup>8</sup>Сборник тестовых заданий по специальным дисциплинам специальности «Управление персоналом» – 080505 (часть 2): для студентов специальности «Управление персоналом» – 080505: допущено УМО/ под ред. А.Я. Кибанова; ГУУ, М.: ГУУ, 2008. (Составители: А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова).

щей длительное время) нагрузки на человека, в результате которой он находится в состоянии повышенного напряжения»:

- а) физиологический стресс;
- б) острый стресс;
- в) хронический стресс;
- г) эмоциональный стресс;
- д) информационный стресс.

2. К организационным источникам стрессов можно отнести (выберите все правильные ответы):

- а) недостаточная нагрузка работника;
- б) недостаточно ясное понимание работником своей роли и места в организации;
- в) необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой;
- г) неучастие работников в управлении организацией, в принятии решений;
- д) ничего из перечисленного.

3. К личностным источникам стрессов можно отнести:

- а) нереализованные потребности;
- б) эмоциональная неустойчивость;
- в) завышенная самооценка;
- г) заниженная самооценка;
- д) ничего из перечисленного.

4. Наиболее остро сотрудниками воспринимаются проявления негативного профессионального поведения:

- а) своего собственного;
- б) вышестоящего руководителя;
- в) коллег;
- г) непосредственного руководителя;
- д) внешних партнеров.

5. В общем случае на вероятность возникновения конфликтов или стрессов в подразделении в наименьшей степени влияют:

- а) способности руководителя;
- б) его личностные качества;
- в) черты его профессионального поведения;
- г) результаты его работы;
- д) его взаимоотношения с руководителем смежного отдела.

6. Необъективная оценка руководителем следующих качеств сотрудника с наибольшей вероятностью ведет к конфликтной ситуации или сильному стрессу:

- а) результативности работы;
- б) профессионального поведения;
- в) личностных качеств, черт характера;
- г) организаторских способностей;
- д) навыков планирования работы.

7. В наименьшей степени оказывает влияние на возникновение конфликтов или стрессов невыполнение норм и правил взаимоотношений при:

- а) переговорах;
- б) критике;
- в) проведении совещаний;
- г) полемической беседе;
- д) приветствиях и представлениях сторон.

### **Контрольные вопросы для самопроверки**

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Проанализируйте основные факторы, приводящие к профессиональному стрессу работников организации.

2. Назовите основные источники профессионального стресса работников управленческого профиля.

3. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?

4. Укажите основные функции управления стрессовыми состояниями.

5. В чем проявляются отрицательные последствия профессионального стресса работника?

6. Расшифруйте понятие методического обеспечения оценки стрессовых симптомов и состояний работников организации.

7. Проанализируйте методы оценки стресс-факторов в профессиональной деятельности.

8. Охарактеризуйте понятие стрессогенности организационной среды.

9. Какое значение для управления стрессами имеет правовая культура руководителя?

10. Перечислите организационные методы, которые применяются в психологии труда для уменьшения уровня профессионального стресса.

## **4.2 Профилактика стресса работников в организации**

### **Задание 1.**

#### **Панельная дискуссия**

**Цель:** организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

#### **Темы для дискуссии:**

1. Способы саморегуляции психологического состояния во время профессионального стресса.
2. Диссоциирование от стресса.
3. Медитация.
4. Аутогенная тренировка.

**Задание 2.** Оформите конспект на тему «Профилактика профессионального стресса работников организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

#### *Примерный план конспекта<sup>9</sup>*

1. Автор, название статьи, источник информации.
2. Актуальность исследования.
3. Цель и задачи исследования.
4. Объект и предмет исследования.
5. Методы исследования.
6. Краткое изложение результатов исследования.
7. Выводы.
8. Практическая значимость исследования.
9. Социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций.
10. Литература.

---

<sup>9</sup> *Бордовская Н.В.* Современные образовательные технологии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

**Задание 3.** Изучите принципы организации комнаты психологической разгрузки в организации (Леонов А.Б., Кузнецов А.С. Психопрофилактика стрессов. М.: Издательство Московского университета, 1993). Заполните таблицу 10:

Таблица 10. **Принципы организации комнаты психологической разгрузки в организации**

<b>Требования к оформлению и выбору</b>			
Помещение (размер, шум, температура, освещение, подсобные помещения и др.?)	Интерьер (мебель, покрытие пола, комнатные растения, запахи и др.?)	Техническое оснащение (персональный компьютер, библиотека аудиовидеоматериалов, видеопроектор и др.?)	Дополнительное оборудование (?)
<b>Характеристика</b>			
<b>Ваши практические рекомендации</b>			
1. 2. 3.			
<b>Схема комнаты психологической разгрузки в организации</b>			

#### **Задание 4.**

Программа стресс-менеджмента и профилактика профессионального выгорания работников организации.

#### **Исходные данные**<sup>10</sup>

С целью изучения стрессогенности организационной среды в нефтегазодобывающей организации был проведен стресс-

<sup>10</sup> Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Профилактика профессионального стресса работников промышленного предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 10. С. 143-149.

мониторинг, разработанный К.Э. Оксинайдом.<sup>11</sup> Мониторинг включает опрос персонала, изучение его результатов, а также учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям. Объем свободной выборки составил 60 человек: сотрудники различных подразделений с разным стажем работы (менее 1 года, 1-5 лет, более 5 лет), с различным статусом в организационной структуре.

Стресс-мониторинг состоял из двух частей:

1. Оценка удовлетворённости персонала условиями труда.
2. Оценка эмоционального состояния персонала.

Первая анкета содержала характеристики условий труда в организации. Сотрудники должны были оценить свою удовлетворённость перечисленными условиями труда и отметить ту колонку, которая в наибольшей степени отражает степень их удовлетворенности. В результате анкетирования персонала предприятия были получены следующие результаты. Интегральный показатель удовлетворённости сотрудников условиями труда в организации, который рассчитывается как среднее арифметическое от суммы баллов по всем 28 представленным показателям, в среднем по всем сотрудникам предприятия оказался равным 3,5, т.е. на предприятии наблюдается умеренный уровень стрессовой нагрузки. Это означает, что величина стрессовой нагрузки на работников не достигла критического уровня и не провоцирует дезорганизацию трудовых процессов. Но при этом полученная величина является нижней границей значений, характерных для умеренного уровня стрессовой нагрузки. Данные результаты были получены в силу того, что большинство сотрудников выбрало такие варианты ответов, как «скорее не удовлетворён, чем удовлетворён» и «совершенно не удовлетворён» при оценке следующих показателей:

- напряженность труда (ощущение дефицита времени в процессе выполнения заданий);
- равномерность загрузки в течение рабочего дня (ритмичность);

---

<sup>11</sup> Оксинайд К.Э. Стресс-мониторинг: Для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.

- организованность процесса труда, в т.ч. наличие постоянного рабочего места;
- предоставление очередного отпуска;
- продолжительность очередного отпуска.

Вторая анкета состояла из 22 утверждений, отражающих мысли и переживания человека по поводу его профессиональной деятельности, и имеет три оценочные шкалы: «эмоциональное истощение», «деперсонализация», «редукция личных достижений».

После подсчёта баллов по трём оценочным шкалам, представленным выше, были получены следующие результаты:

- степень эмоционального истощения сотрудников агентства – 19 баллов;
- выраженность деперсонализации – 17 баллов;
- редукция личных достижений – 11 баллов.

Таким образом, степень эмоционального истощения работников показывает среднюю степень эффекта эмоционального выгорания, то есть для работников характерен средний уровень эмоционального перенапряжения и чувства опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов.

Выраженность деперсонализации показывает высокую степень СЭВ, это свидетельствует о том, что для персонала характерно равнодушное, негативное и даже циничное отношение к людям, с которыми необходимо контактировать по роду работы (контакты с ними становятся обезличенными и формальными). Данные результаты были получены в связи с тем, что большинство респондентов поставило знак «+» возле таких высказываний, как:

- я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами, как с предметами (без теплоты и расположения к ним);
- в последнее время я стал(а) более черствым по отношению к тем людям, с которыми работаю;
- я замечаю, что моя работа ожесточает меня;

– в последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекадывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

Полученные результаты можно объяснить тем, что в процессе выполнения своих должностных обязанностей работники непрерывно находятся в активном взаимодействии. В качестве основного фактора «выгорания» выступает продолжительная чрезмерная нагрузка, сочетающаяся с конфликтными межличностными взаимоотношениями. Таким образом, можно отметить, что персонал данной организации подвержен СЭВ. Редукция личных достижений у работников организации свидетельствует о средней степени выраженности эффекта эмоционального выгорания. Общий балл по трём оценочным шкалам равен 47, что показывает в целом среднюю степень выраженности эффекта эмоционального выгорания. Очевидно, что следует организовать периодическое обследование и учет работников на предмет определения эмоционально-психологической устойчивости и наличия признаков синдрома эмоционального выгорания. В период исследования в данной организации не существовало разработанной кадровой политики по профилактике профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников.

**Постановка задачи.** Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты занесите в таблицу 11.

Таблица 11. Программа стресс-менеджмента

Мероприятия программы	Цели и задачи	Содержание мероприятия	Контроль	Социально-экономическая эффективность
1.				
2.				
3.				
4.				

**Задание 5.** Проанализировав основные причины повышения уровня профессионального стресса работников в организации и методы его профилактики, заполните таблицу 12.

Таблица 12. Причины повышения уровня профессионального стресса работников в организации и методы его профилактики

Причины повышения уровня профессионального стресса работников	Факторы, вызывающие повышение уровня профессионального стресса работников	Методы профилактики стрессов в организации
Рост уровня социальной напряженности в трудовых коллективах	<ul style="list-style-type: none"> <li>– различия в ценностных установках работников;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мониторинг источников и причин возникновения организационных, эмоциональных, социально-трудовых конфликтов в коллективе;</li> <li>– ...</li> </ul>
Профессиональная некомпетентность в управленческой деятельности руководителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принятие неоптимальных управленческих решений;</li> <li>– ... ;</li> <li>– ... ;</li> <li>– отсутствие четкого разделения задач и ответственности организационных единиц;</li> <li>– ...;</li> <li>– распространение коррупционных проявлений в организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ...;</li> <li>– разработка квалификационных требований к различным категориям работников;</li> <li>– ... ;</li> <li>– ...</li> </ul>
Причины повышения уровня профессионального стресса работников	Факторы, вызывающие повышение уровня профессионального стресса работников	Методы профилактики стрессов в организации

Неэффективность коммуникационных каналов в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– противоречивый характер коммуникативных процессов в организации;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реализация технологий посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций;</li> <li>– ...;</li> <li>– своевременное информирование руководством сотрудников о намечающихся организационных и кадровых нововведениях;</li> <li>– ...</li> </ul>
Высокий уровень стрессонаполненности профессиональной деятельности работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ...;</li> <li>– работа сотрудников в режиме повышенной конфликтности;</li> <li>– постоянные перегрузки в течение рабочего дня;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и внедрение программ конфликтменеджмента и стрессменеджмента в кадровую политику организации;</li> <li>– ...;</li> <li>– оказание консультативной помощи работникам в целях повышения их индивидуальной стрессоустойчивости</li> </ul>
Нарушения принципов этики деловых отношений в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...;</li> <li>– неэффективный менеджмент и социально-психологические особенности человеческих отношений;</li> <li>– ...;</li> <li>– несоблюдение работниками трудовой дисциплины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ...;</li> <li>– создание атмосферы доверия и защищенности оппонентов;</li> <li>– ...;</li> <li>– разработка этического (конфликтологического) кодекса поведения сотрудников;</li> <li>– ...;</li> <li>– ...</li> </ul>

**Задание 6.** Напишите небольшое эссе (объемом 1-2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Обучающий (корпоративный) тренинг по профилактике конфликтов и стрессов в государственном учреждении.

2. Принципы стресс-менеджмента в промышленной организации.

**Задание 7.** Выскажите свои критические суждения на темы:

1. Социальные технологии профилактики профессиональных стрессов государственных и муниципальных служащих.

2. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

**Задание 8.** Упражнение «Правила позитивного поведения».

Разработайте правила позитивного поведения для сотрудников государственного (муниципального) учреждения, которые соответствуют этике деловых отношений. Как добиться того, чтобы подчиненные, руководители реально выполняли предложенные нормы позитивного поведения?

**Задание 9.** Составьте программу тренинга для линейных руководителей промышленных организаций и заполните таблицу 13.

Таблица 13. **Программа тренинга для линейных руководителей промышленных организаций**

<b>Тема тренинга</b>	<b>Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей</b>
Целевая аудитория	...
Диагностический этап тренинга	...
Концептуальный этап тренинга	...
Задачи	...

Содержание	Первый день тренинга Тема 1 Практикум № 1 Тема 2 Практикум № 2
	Второй день тренинга Тема 3 Практикум № 3 Тема 4 Практикум № 4
	Третий день тренинга Тема 5 Практикум № 5 Тема 6 Практикум № 6
Аналитический этап тренинга	...
Результат	По результатам прохождения данного тренинга слушатели должны: – владеть ...; – формулировать ...; – уметь анализировать ...; – уметь реализовывать ... Тренинг-пакет (состав по согласованию с заказчиком тренинга)
Методы, средства и организационные формы программы обучения	
Формы контроля	

### **Контрольные вопросы для повторения и самопроверки**

1. Охарактеризуйте принципы и методы профилактики профессиональных стрессов в организации.
2. Проанализируйте роль руководителя организации в профилактике профессиональных стрессов.

3. Проанализируйте роль руководителя и конфликтменеджера в профилактике синдрома эмоционального выгорания.

4. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику профессиональных стрессов работников организации.

5. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику синдрома профессионального выгорания руководителя организации.

6. Перечислите мероприятия, направленные на формирование эмоциональной компетентности линейных и функциональных руководителей организации.

7. Проанализируйте организационно-управленческие условия профилактики профессиональных стрессов персонала организации.

8. Охарактеризуйте условия создания в трудовом коллективе благоприятной психологической атмосферы.

9. Раскройте содержание программы социально-психологического тренинга «Стресскомпетентность руководителя организации».

10. Раскройте содержание программы социально-психологического тренинга «Эмоциональная компетентность руководителя организации».

## Литература

1. *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008.

2. *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005.

3. *Анцупов А.Я., Ковалев В.В.* Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

4. *Бодров В.А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: ПЕР-СЭ, 2006.

5. *Васильев Н.* Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2007.

6. *Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А.* Практикум по менеджменту: деловые игры. М.: Высшая школа, 1998.

7. *Водопьянова Н.Е.* Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек – человек» // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова и др. СПб., 2001.

8. *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.

9. *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009.

10. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: учебное издание. Минск: Университетское, 2002.

11. *Громова О.Н.* Конфликтология. М.: Аспект-Пресс, 2004.

12. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. СПб.: Питер, 2008.

13. *Гришина Н.В.* Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / под ред. Е.В. Шороховой. М., 2003.

14. *Гринберг Дж.* Управление стрессом. СПб.: Питер, 2002.

15. *Дмитриев А.В.* Социальный конфликт: общее и особенное. М., 2002.

16. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.

17. *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, 2005.

18. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1998.

19. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2013.

20. *Калмыкова О.Ю., Бажутова Ю.Ю., Кроликов М.В.* Введение должности конфликтменеджера как эффективный способ управления конфликтами на предприятии // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. I Междунар. науч.-техн. конф. Т. 1. Самара: СамГТУ, 2009.

21. *Калмыкова О.Ю., Маслова О.П.* Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. Вып. Актуальные проблемы психологии. Самара: СНЦ РАН, 2009.
22. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Практикум по конфликтологии: учебное пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009.
23. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В.* Кадровый менеджмент: учебное пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2011.
24. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами и стрессами: учебное пособие. Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.
25. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б.* Профилактика профессионального стресса в организации: учебное пособие. Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.
26. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Картографический анализ конфликта в организации: учебное пособие. Самара: СамГТУ, 2013.
27. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Кадровая политика: учебное пособие. Самара: СамГТУ, СамГУ, 2015.
28. *Калмыкова О.Ю.* Оценочные средства для текущего контроля по дисциплине «Конфликтология»: учебное пособие. Самара: СамГТУ, 2015.
29. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников: учебное пособие. Самара: СамГТУ, 2015.
30. *Коновалова В.И.* Этический кодекс организации // Служба кадров и персонал. 2006. № 6.
31. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию: учебное пособие. М.: ВЛАДОС, 2001.
32. *Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. М.: Альфа-Пресс, 2007.
33. *Лазарус Р.* Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. М., 1989.

34. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. М.: Академический проект, Трикста, 2007.

35. *Монина Г.Б., Раннала Н.В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». СПб.: Речь, 2009.

36. *Мельник В.* Как снизить стресс с помощью нормирования труда // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* 2007. № 8.

37. *Митрофанова А.Е.* Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

38. *Нестерова О.В.* Управление стрессами: учебное пособие. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

39. *Оксинойд К.Э.* Стресс-мониторинг – для чего и как проводим: методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* № 5. М., 2009.

40. *Петухов Д.В., Найдюллина Т.В.* Организация и проведение психогигиенической и стресс-профилактической работы на предприятии: Практикум. Самара: Универсгрупп, 2007.

41. *Ратников В.П.* Конфликтология: учебник для студентов вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

42. *Решетникова К.В.* Конфликты в системе управления: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

43. *Самоукина Н.В.* Психология и педагогика профессиональной деятельности. М., 1999.

44. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании // *Управление персоналом.* М., 2005.

45. *Староверова К.О.* Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. М.: Либерейя-Бибинформ, 2005.

46. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: Книжный мир, 2007.

47. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

48. *Хачатурова М.Р.* Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3.

49. *Шаленко В.Н.* Трудовые конфликты: методология, теория и управление: Монография. М: Академия АПК и ППРО, 2008.

50. *Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002.

51. *Щербакова О.И., Вербницкий А.А.* Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.

52. *Щербатых Ю.В.* Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006.

53. *Lemyre L., Tessier R., Fillion L.* Psychological Stress Mesurement (PSM) A transiation. Quebec, PQ: Universite Laval, 1991.

54. *Heim E.* Coping and psychosocial adaptation. Journal of Mental Health Counseling, 1988.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### ПРИМЕРЫ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Управление этическими нормами межличностных отношений в трудовом коллективе как стратегия профилактики профессионального стресса и деструктивных конфликтных ситуаций.
2. Проанализируйте неоднозначность функций конфликта, его позитивные последствия.
3. Какие кадровые риски могут возникать из-за неоднозначности функций организационного конфликта?
4. Охарактеризуйте социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в группе, вызывающие обострение конфликтного поведения.
5. Какие риски персонала могут возникать из-за статусных и ролевых различий в группе?
6. Межличностные, групповые и организационные коммуникации: возможные стресс-факторы.
7. Проанализируйте нормы этического поведения руководителя современной организации.
8. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем как инструмент профилактики деструктивных конфликтов.
9. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций.
10. Профилактика возникновения конфликта интересов в организации.
11. Проанализируйте основные причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов.
12. Какие факторы и источники кадровых рисков являются возможными причинами социально-трудовых конфликтов?
13. Раскройте причины возникновения межличностных конфликтов в организации.
14. Какие факторы и источники рисков персонала являются возможными причинами межличностных конфликтов?
15. Манипуляции в деловом общении. Правила нейтрализации манипуляций.

16. Убеждение в деловой коммуникации как процесс воздействия, его структура и организация.

17. Перечислите основные факторы возникновения групповых конфликтов в организации.

18. Приведите примеры документов, оформляемых при осуществлении примирительных процедур между конфликтующими сторонами.

19. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения конфликтов в организации.

**Примерные темы докладов**

1. Стресс как биологическая и психологическая категория. Понятие и природа стресса.
2. Классическая концепция стресса Г. Селье.
3. Физиологические механизмы и проявления стресса. Реакции человека в стрессовой ситуации.
4. Виды стресса. Психологический стресс. Особенности психологического стресса.
5. Профессиональный стресс. Дифференцировка стресса и других состояний.
6. Психологические особенности синдрома эмоционального выгорания.
7. Формы проявления стресса и критерии его оценки.
8. Изменение поведенческих реакций, интеллектуальных процессов, физиологических процессов при стрессе.
9. Эмоциональные проявления стресса.
10. Методическое обеспечение оценки стрессовых симптомов и состояний.
11. Организационная диагностика стресса.
12. Оценка стресс-факторов в профессиональной деятельности.
13. Методическое обеспечение диагностики и измерения стрессов на работе.
14. Ситуационный подход к стрессу.
15. Оценка стрессогенности трудных ситуаций на рабочем месте.
16. Динамика стрессовых состояний. Общие закономерности развития стресса.
17. Классическая динамика развития стресса.
18. Влияние характеристик стрессора на уровень стресса.
19. Факторы, влияющие на развитие стресса. Личностные особенности. Факторы социальной среды. Когнитивные факторы.
20. Деструктивные последствия длительного стресса. Психосоматические заболевания и стресс. Посттравматический синдром. Специфика развития стресс-синдромов.
21. Синдром выгорания в аспекте профессионального стресса.

22. Тайм-синдром как следствие информационного стресса в профессиональной деятельности.

23. Дифференциальная диагностика состояний сниженной работоспособности.

24. Причины психологического и профессионального стрессов. Каузальная классификация стрессоров. Степень подконтрольности стрессора. Локализация стрессора. Пути преодоления стрессоров различного типа.

25. Особенность профессиональных стрессов. Стресс руководителя.

26. Стрессменеджмент: практика управления стрессами. Концептуальная модель интервенций стресс-менеджмента.

27. Методологические подходы в управлении профессиональными (организационными) стрессами.

28. Система управления стрессами в организации.

29. Правила антистрессового руководства и подчинения.

30. Профилактика профессионального выгорания. Модели профилактических программ.

31. Модели тренингов антивыгорания. Личная программа защиты от стресса.

32. Преодолевающее поведение в стрессогенных ситуациях.

33. Модели и механизмы преодоления стресса.

34. Классификация копинг-стратегий.

35. Методическое обеспечение оценки копинг-стратегий.

36. Ресурсы стрессоустойчивости. Методы оптимизации уровня стресса.

37. Способы саморегуляции психологического состояния во время стресса.

38. Устранение причин стресса путем совершенствования поведенческих навыков.

39. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

40. Когнитивные стратегии развития стрессоустойчивого поведения.

**Программа тренинга  
«Профилактика профессионального стресса персонала  
промышленной организации»**

<b>Название тренинга</b>	<b>«Программа тренинга «Профилактика профессионального стресса персонала промышленной организации»</b>
<b>Целевая аудитория</b>	Руководители, специалисты службы управления персоналом, линейные и функциональные руководители, работники
<b>Цели</b>	<p>– Формирование у руководителей, персонала системных представлений о природе профессионального стресса, его причинах, проявлениях и последствиях; формирование умений проводить диагностику уровня профессионального стресса и состояний сниженной работоспособности и реализовывать программы обучения приемам стресс-менеджмента.</p> <p>– Предоставление слушателям научной и практической информации по проблеме диагностики и управления профессиональным стрессом в организационном контексте, методических средств, обеспечивающих системную диагностику профессионального стресса, а также методических материалов для практического освоения средств и приемов стрессменеджмента.</p>
<b>Содержание</b>	<p><b>Раздел 1. Профессиональный стресс руководителей и персонала промышленной организации</b></p> <p><b>Тема 1. Профессиональный стресс</b></p> <p>Социально-экономические аспекты изучения профессионального стресса. Критерии оценки влияния профессионального стресса на здоровье персонала. Стресс и нарушения когнитивной и поведенческой адаптации.</p> <p><b>Тема 2. Профессиональный стресс руководителя промышленной организации</b></p> <p>Профессиональный стресс и здоровье руководителя.</p>

	<p>Эмоциональная компетентность руководителя. Профилактика конфликтных и стрессовых ситуаций. Разбор сложных стрессовых ситуаций.</p> <p><b>Тема 3. Классическая теория стресса Г. Селье</b>  Понятие общего адаптационного синдрома Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье.</p> <p><b>Раздел 2. Психологические подходы к анализу профессионального стресса работников промышленной организации</b></p> <p><b>Тема 4. Экологический подход к изучению стресса</b>  Принципиальная схема анализа стресса в моделях взаимодействий «личность – среда». Методы анализа источников стресса и его деструктивных последствий.</p> <p><b>Тема 5. Трансактный подход к изучению профессионального стресса</b>  Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Понятие стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы).</p> <p><b>Тема 6. Регуляторный подход к изучению профессионального стресса</b>  Смена механизмов регуляции деятельности в процессе развития стрессовых состояний. Регуляторные модели динамики состояний человека. Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования.</p> <p><b>Раздел 3. Синдромы профессионального стресса в процессе динамики состояний</b></p> <p><b>Тема 7. Острые и хронические формы стрессовых состояний</b>  Стресс-факторы абсолютного характера. Стресс-факторы опосредующего характера (новизна, сложность, значимость поведенческих задач). Острый стресс и состояния эмоциональной напряженности. Основные психологические составляющие синдрома хронического стресса.</p> <p><b>Тема 8. Синдромы личностных и поведенческих</b></p>
--	---

	<p><b>деформаций стрессового типа персонала промышленной организации</b></p> <p>Профессионально-личностные акцентуации. Синдром профессионального и эмоционального выгорания персонала промышленной организации.</p> <p><b>Раздел 4. Стресс-менеджмент: диагностика, оценка и коррекция профессионального стресса персонала промышленной организации</b></p> <p><b>Тема 9. Методика оценки и коррекции профессионального стресса</b></p> <p>Трехуровневая модель интегральной оценки профессионального стресса.</p> <p><b>Тема 10. Методы профилактики и коррекции профессионального стресса персонала промышленной организации.</b></p> <p>Общая классификация методов профилактики и коррекции профессионального стресса. Профилактика синдрома эмоционального и профессионального выгорания.</p>
<b>Результат</b>	<p>По результатам прохождения данного курса слушатели должны <i>знать</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятийный аппарат в области психологических и управленческих исследований профилактики профессионального стресса;</li> <li>– основные систематизации стрессогенных факторов в организации;</li> <li>– систематизацию приемов и средств психопрофилактики и коррекции профессионального стресса;</li> <li>– базовые схемы построения тренинговых программ, предназначенных для обучения приемам и средствам стресс-менеджмента;</li> </ul> <p><i>уметь</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса;</li> <li>– обосновывать необходимость применения психологических воздействий с целью формирования опти-</li> </ul>

	<p>мального функционального состояния, адекватного профессиональным задачам работника;</p> <p>– реализовывать освоенные в рамках курса обучения прикладные программы управления профессиональным стрессом в организациях.</p>
<b>Методология программы обучения</b>	<p>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 и стрессовых ситуаций, деловых игр. Все участники тренинга обеспечиваются учебно-методическими материалами.</p>
<b>Формы контроля</b>	<p>Во время проведения тренинга участники выполняют различные практические задания. В процессе работы предусмотрены ответы на вопросы участников, обсуждение стрессовых ситуаций, возникавших у самих участников тренинга.</p>

**Карта конфликта**

<b>Конфликт произошел между: линейными трубопроводчиками и главным инженером</b>	
<b>Вопросы</b>	<b>Ответы</b>
<b>Кто участвует</b>	Главный инженер РНУ и линейные трубопроводчики НПС «Х»
<b>Где происходит конфликт</b>	Филиал нефтеперекачивающего предприятия АО «У» РНУ
<b>Что происходит</b>	Нарушение взаимоотношений между начальником и подчиненным
<b>Вид конфликта</b>	<p>1. По сферам проявления – производственный.</p> <p>2. По масштабам, длительности и напряженности – острый, длительный, затяжной (около полутора лет).</p> <p>3. По субъектам конфликтного взаимодействия – межличностно-групповой.</p> <p>4. По предмету конфликта – реальный.</p> <p>5. По источникам и причинам возникновения – объективный, социально-трудовой, вызванный несовпадением, конфронтацией частных интересов работников и интересов организации и руководства.</p> <p>6. По коммуникативной направленности – вертикальный.</p> <p>7. По социальным последствиям – негативный, деструктивный, разрушительный.</p> <p>8. По формам и степени столкновения – открытый, проявляющийся в недовольстве линейными трубопроводчиками организацией их трудовой деятельности.</p> <p>9. По способам и масштабам урегулирования – неантагонистический (интересы и цели сопернича-</p>

	<p>ющих сторон не являются взаимоисключающими, в ходе развертывания такого конфликта возможны поиски сближающих друг друга оценок и позиций, взаимных соглашений и компромиссов).</p>
<b>Объект конфликта</b>	<p>Организация трудового процесса и рабочего времени линейных трубопроводчиков НПС «Х».</p>
<b>Предмет конфликта</b>	<p>Разногласия во взглядах между главным инженером и линейными трубопроводчиками НПС «Х».</p>
<b>Методы диагностики</b>	<p>Наблюдение, опрос.</p>
<b>Функции конфликта</b>	<p>Деструктивная функция, отрицательно влияющая на социально-психологический климат в коллективе, нарастание недовольства сотрудниками организацией их рабочего времени, усиление недовольства действиями начальства, ослабление лояльности работников как к руководству организации, так и к самой организации в целом, потеря мотивации к качественному выполнению трудовых обязанностей, неэффективное использование рабочего времени.</p>
<b>Периоды и этапы конфликта</b>	<p>Предконфликтный период (скрытый) – первые два месяца после вступления в должность нового главного инженера.</p> <p>Начало (инцидент) – нарушение взаимоотношений на почве недовольства линейными трубопроводчиками организацией их труда, связанного с тем, что ремонтные бригады ЦРС более чем заблаговременно (за двое суток до начала работ) вынуждены выезжать к месту проведения работ в свой выходной день (воскресенье). За первые сутки (в воскресенье) выполняются все подготовительные мероприятия, в результате чего на вторые сутки (понедельник) персонал вынужденно не работает и помимо этого сутки простаивает техника, которая в это время могла бы использоваться на других участках работ. Создается такая ситуация, когда большинство своих регламентированных</p>

	<p>выходных дней рабочие находятся на рабочем месте, выполняя неквалифицированную работу.</p> <p>Развитие (эскалация) – постепенное увеличение числа линейных трубопроводчиков, негативно настроенных против главного инженера, при этом главный инженер имеет поддержку со стороны высшего руководства, которое «закрывает глаза» на недовольство линейных трубопроводчиков отсутствием у них выходных дней. Бездействие со стороны начальства увеличивает число отрицательных настроений среди рабочих, что ухудшает общий социально-психологический климат в коллективе, способствует потере мотивации рабочих.</p> <p>Завершение (разрешение) конфликта. Увеличение текучести кадров среди числа рабочих, профессиональное выгорание, отсутствие мотивации к труду, отсутствие лояльности к организации и руководителям.</p> <p>Послеконфликтный период. Линейные трубопроводчики продолжают выходить на работу в свой регламентированный выходной в течение продолжительного времени, отсутствие выходных способствует увеличению числа стрессовых ситуаций, провоцирует недовольство рабочих, увеличивается количество уволившихся рабочих, отсутствие мотивации и интереса к работе отрицательно сказывается на эффективности труда.</p>
<p><b>Модель поведения в конфликте</b></p>	<p>На первоначальном этапе конфликта были использованы конструктивная модель поведения со стороны линейных трубопроводчиков и деструктивная модель поведения со стороны главного инженера. Линейные трубопроводчики обращались за помощью в профсоюзный комитет, но главный инженер и вышестоящее руководство игнорировали недовольство рабочих, аргументируя сложившуюся ситуацию производственной необходимостью.</p>

<p><b>Стратегия разрешения конфликта</b></p>	<p>Уклонение. Уверенность главного инженера и вышестоящего руководства в собственной правоте, осознание своего статуса и возможности влияния на производственный и рабочий процесс подтолкнули их к выбору именно этой стратегии. В устной форме линейным трубопроводчикам было сказано, что данная ситуация не будет подвергаться пересмотру, постоянный выход на работу в воскресенье объясняется производственной необходимостью и пытаться вносить какие-либо изменения в производственный процесс нецелесообразно.</p>
<p><b>Стрессоры:</b> – стрессоры в окружающей среде; – личные стрессоры участников</p>	<p>Сложившееся отрицательное отношение к главному инженеру и вышестоящему руководству. Директивные методы воздействия на рабочих со стороны руководства. Нежелание идти навстречу рабочим и учитывать их интересы.</p>
<p><b>Чем кончается конфликт</b></p>	<p>Уход. Сформировавшееся отрицательное отношение к политике предприятия, недовольство организацией рабочего времени, отсутствие сил и желания для устранения противоречий, осознание невозможности конструктивных взаимоотношений коллектива с главным инженером привели к высокой текучести кадров среди рабочих, отсутствию мотивации, увеличению числа стрессов и недовольству работой.</p>

Учебное издание

*Калмыкова Ольга Юрьевна,  
Соловова Наталья Валентиновна*

**КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ  
И СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

Редактор И.П. Ведмидская  
Компьютерная верстка И.П. Ведмидской

Подписано в печать 15.09.2022. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печ. л. 8,75.  
Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 6(P2У)/2022.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.



