

ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ»

Учебно-методическое пособие



Самара
Самарский государственный технический университет
Самарский государственный аэрокосмический университет имени С.П. Королёва
(Национальный исследовательский университет)
2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
С.П. КОРОЛЁВА (НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»

ОРГАНИЗАЦИЯ НАУЧНО- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ»

Учебно-методическое пособие

Самара
Самарский государственный технический университет
Самарский государственный аэрокосмический университет имени С.П. Королёва
(Национальный исследовательский университет)

2016

Печатается по решению редакционно-издательского совета СамГТУ

УДК 331.1 (075.8)

ББК 65. 050.2я73

О-64

О-64 Организация научно-исследовательской работы по дисциплине «Управление конфликтами и стрессами»: учеб.-метод. пособие / Сост. *О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова*. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С.П. Королёва (Нац. исслед. ун-т), 2016. – 190 с.

ISBN 978-5-7964-1954-0

В соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление» предполагается организация научно-исследовательской деятельности и проведение государственной итоговой аттестации в качестве обязательного государственного аттестационного испытания (защита выпускной квалификационной работы). Учебно-методическое пособие сформировано для магистрантов экономических специальностей и имеет своей целью помочь им в подготовке научно-исследовательских работ и магистерской диссертации по тематике дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами».

Материалы учебно-методического пособия позволят магистрантам понять назначение, содержание научно-исследовательской деятельности и выпускной квалификационной работы, ознакомят с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать магистранта в выборе темы научного исследования (в области управления конфликтами и стрессами в организации), в содержании, организации подготовки, написания и защиты магистерской диссертации. Оно поможет правильно оформить выпускную квалификационную работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях. Рекомендуются для магистрантов по направлению «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление».

Рецензенты:

д.э.н., профессор кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления (г. Москва) *Е. А. Митрофанова*;

к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» Самарского государственного технического университета *Ю.Н. Горбунова*

УДК 331.1 (075.8)

ББК 65. 050.2я73

О-64

ISBN 978-5-7964-1954-0

© Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., 2016

© Самарский государственный
технический университет, 2016

© Самарский государственный
аэрокосмический университет
имени С.П. Королёва (Национальный
исследовательский университет), 2016

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Посвящается 25-летию основания
инженерно-экономического факультета
Самарского государственного технического университета*

В условиях трансформации требований работодателей к уровню профессиональной подготовки специалистов перед системой высшего образования встает задача совершенствования образовательных технологий и моделей подготовки студентов и магистрантов, способных к оперативной профессиональной адаптации, трудовой мобильности, эффективной реализации своего индивидуально-личностного потенциала, профессиональному развитию в условиях реальной трудовой деятельности.

Одним из важнейших конкурентных преимуществ организаций и предприятий высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики выступает высокий научно-технический потенциал. Очевидно, что процессы формирования и развития научно-технического потенциала должны обеспечиваться кадрами, обладающими профессиональными научно-исследовательскими компетенциями, которые могут быть сформированы через систему научно-исследовательской деятельности, интегрированной в образовательный процесс в системе высшего образования. В настоящее время существенно возрастает актуальность модернизации образовательных программ, направленных на введение и углубление инновационно-ориентированного и научно-исследовательского компонентов, особенно в вузах технического профиля.

Магистр должен обладать фундаментальной научной базой, владеть методологией научного творчества, современными информационными и коммуникативными технологиями, методами получения, обработки, хранения и использования научной информации, быть способным к плодотворной научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности.

Целью данного учебно-методического пособия является формирование профессиональных компетенций (см. таблицу), необходимых для совершенствования кадровой политики в области управления конфликтами и стрессами в организации, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование у магистрантов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации в области конфликтменеджмента.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции		
ПК-7	Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	<p>ЗНАТЬ: базовые понятия, категории и классификации конфликтов и стрессов в организации; факторы и условия возникновения конфликтов в трудовом коллективе; стратегии поведения в конфликтной ситуации; методы стратегического, текущего и оперативного контроля уровня конфликтности в организации; стратегии разрешения конфликтов в организации</p> <p>Шифр: 31(ПК-7)–II</p> <p>УМЕТЬ: применять основные методы и стратегии профилактики конфликтов и стрессов в организации; использовать принципы анализа, текущего и оперативного контроля и управления организационными конфликтами</p> <p>Шифр: У1 (ПК-7)–II</p> <p>ВЛАДЕТЬ: стратегиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; методами системы стратегического, текущего и оперативного контроля в области стратегий управления конфликтами и стрессами; методами и стратегиями профилактики конфликтов и профессионального стресса в организации</p> <p>Шифр: В1 (ПК-7)–II</p>

Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из трех логически связанных глав, библиографического списка и приложений. В соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению «Управление персоналом» и «Государственное и муниципальное управление» предполагается организация научно-исследовательской деятельности и проведение государственной итоговой аттестации в качестве обязательного государственного аттестационного испытания, которая включает в себя защиту выпускной квалификационной работы.

Учебно-методическое пособие сформировано для магистрантов экономических специальностей и имеет своей целью помочь им в подготовке научно-исследовательских работ и магистерской диссертации по тематике дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами». Материалы учебно-методического пособия позволят магистрантам понять назначение, содержание научно-исследовательской деятельности и выпускной квалификационной работы, ознакомит с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать магистранта в выборе темы научного исследования (в области управления конфликтами и стрессами в организации), в содержании, организации подготовки, написания и защиты магистерской диссертации. Пособие поможет правильно оформить выпускную квалификационную работу, то есть в соответствии с требованиями, предъявляемыми в высших учебных заведениях.

В учебно-методическом пособии авторами рассмотрена тематика научно-исследовательских работ, приводится перечень примерных тем выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации в области управления конфликтами и стрессами в организации), содержание и последовательность проведения исследования (магистерской диссертации). Учебно-методическое пособие сформировано на основе содержательного единства дисциплин: «Управление конфликтами и стрессами», «Управление кадровыми рисками», «Кадровая политика и кадровый аудит организации», «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления», «Управление

в социальной сфере», «Современные проблемы управления персоналом», «Система мотивации и стимулирования», «Теория и практика принятия управленческих решений» и «Теория и практика кадровой политики государства и организации».

Данное учебно-методическое пособие призвано помочь магистрантам овладеть навыками научно-исследовательской деятельности, научить их методам аналитической и проектной работы в области формирования кадровых (социальных) технологий управления конфликтами и стрессами в организациях и государственных (муниципальных) учреждениях. Пособие разработано на основе рабочей программы учебной дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами». Темы научно-исследовательских работ должны отражать основные сферы и направления деятельности менеджеров, выполняемые ими функции в организации.

Работа может быть ориентирована на решение сложной расчетно-аналитической или исследовательской социально-экономической задачи, а полученные в ней результаты в виде выявленных закономерностей, выводов по результатам анализа, предложений по совершенствованию методик анализа и планирования, созданию новых нормативных и инструктивных материалов и др. могут в дальнейшем использоваться для разнообразных проектов.

Материалы учебно-методического пособия должны помочь магистранту сформулировать тематику научно-исследовательской работы или магистерской диссертации, определить ее структуру, сориентироваться в соответствующей научной литературе и нормативно-правовой документации, разработать и сформулировать предложения по совершенствованию технологии управления конфликтами и стрессами в организации или государственном (муниципальном) учреждении.

Одна из дидактических особенностей работы состоит в том, что для углубленного изучения дисциплины «Управление конфликтами и стрессами» пособие ориентирует магистрантов на использование учебников и учебных пособий по конфликтологии:

- *Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014.
- *Анцупов А.Я., Баклановский С.В.* Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2014.
- *Гришина Н.В.* Психология конфликта: Хрестоматия. – 2-е изд., доп. – СПб.: Питер, 2008.
- *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.
- *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
- *Козырев Г.И.* Основы конфликтологии: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2014.
- Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
- Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- *Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В.* Служба управления персоналом: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2010.
- *Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Этика деловых отношений: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014.
- *Омельченко Н.А.* Этика государственной и муниципальной службы: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014.
- *Ратников В.П.* Конфликтология: Учебник для студентов вузов / Под ред. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

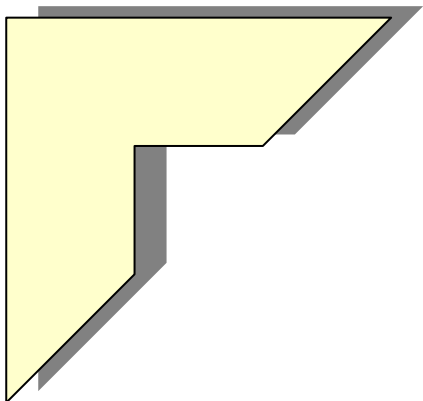
- *Решетникова К.В.* Конфликты в системе управления: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
- *Резник С.Д.* Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012.
- *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
- *Зигерт В., Ланг Л.* Жизнь без конфликтов. – М., 2005.
- *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.

Авторское участие в написании учебного пособия представлено следующим образом:

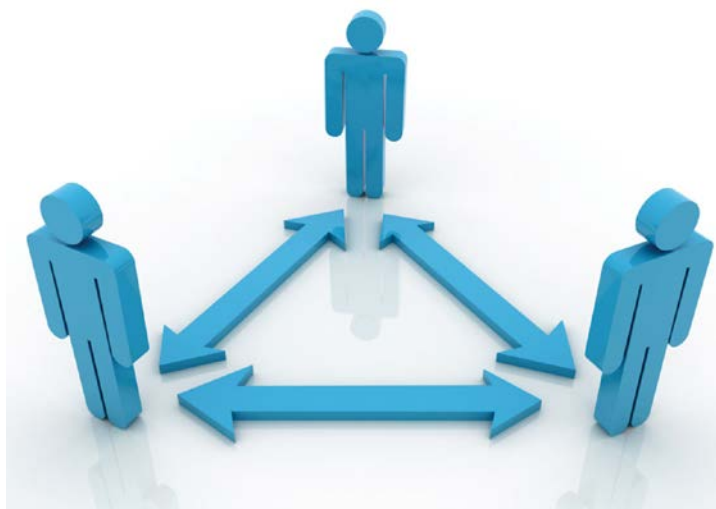
– *глава 1*: О.Ю. Калмыкова, к. п. н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»; Н.В. Соловова, д. п. н., зав. кафедрой «Управление человеческими ресурсами» Самарского государственного аэрокосмического университета имени С.П. Королёва (Национальный исследовательский университет);

– *глава 2*: О.Ю. Калмыкова, к. п. н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»;

– *глава 3*: О.Ю. Калмыкова, к. п. н., доцент кафедры «Экономика и управление организацией» ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет».



Глава 1
Организация научно-исследовательской
работы магистрантов по дисциплине
«Управление конфликтами и стрессами»



Ключевые термины

Самостоятельная работа
Научно-исследовательская работа
Глоссарий
Доклад
Статья
Тезисы
Кейс-задания
Эссе
Социологический опрос
Портфолио
Конспект
Аннотация
Реферат
Презентация

1.1. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТОВ В СИСТЕМЕ ПОДГОТОВКИ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

В настоящее время в системе менеджмента научной деятельности в образовательном учреждении существует стратегическая проблема – разрыв цикла формирования инновации: от подготовки кадров для исследовательской и инновационной деятельности до внедрения в производство новых наукоемких технологий. Ее решение требует реализации стратегического подхода в планировании научной деятельности на основе создания междисциплинарных научных коллективов, развития образовательных научно-производственных кластеров.

Эффективная реализация системы развития научно-исследовательской деятельности студентов возможна при следовании следующим принципам:

– формирование образовательного процесса в вузе на основе педагогической системы, включающей комплекс методик, методов и средств развития творческой одаренности;

– проектирование содержания учебно-воспитательного процесса в вузе на основе потребностей и индивидуального потенциала творчески одаренного студента;

– формирование педагогической модели развития индивидуально-личностного потенциала студента в техническом образовании как совокупности ресурсных блоков (средового, процессуального, субъектного, критериально-оценочного), реализация которой обеспечивает достижение личностного результата;

– реализация комплекса организационно-педагогических условий, включающего моделирование проблемных ситуаций в системе лично-ориентированных заданий;

– активизация научно-исследовательской деятельности студентов;

– внедрение педагогических методик развития творческого потенциала студента в условиях среды, обеспечивающей сопровождение саморазвития студентов и поддержку коллективных творческих инициатив на основе мониторинга;

– осуществление системного педагогического воздействия на систему внешних и внутренних мотивационно-ценностных ориентаций студентов с целью мотивации и стимулирования их научно-исследовательской деятельности;

– внедрение психолого-педагогических методик для мониторинга научно-исследовательской деятельности студентов [161].

В последние годы в связи с переходом отечественной высшей школы на компетентностно-ориентированное обучение роль и значимость НИРС в системе подготовки инженерных и научных кадров многократно возросли. В нынешних условиях НИРС должна рассматриваться как неотъемлемое звено системы формирования профессиональных компетенций будущих специалистов. В структуре универсальных компетенций содержатся социокультурные, инструментальные и предметные компетенции. Принципиально важно, что профессиональные компетенции специалиста по конкретному направлению (специальности) подготовки в своем составе содержат как общеобразовательные, так и функционально ориентированные компетенции для выполнения харак-

терных видов деятельности (в том числе проектно-конструкторской, научно-исследовательской, производственно-технологической, организационно-управленческой).

В системе НИРС реализуются две взаимосвязанные организационные формы: НИРС, встроенная в учебный процесс (УНИРС), и НИРС, выполняемая во внеучебное время.

УНИРС является обязательным элементом учебно-воспитательного процесса и самостоятельной работы студентов (магистрантов), проводимых в соответствии с графиком учебного процесса. Она предполагает использование элементов исследования на практических, методических, семинарских и лабораторных занятиях, выполнение контрольных работ и домашних заданий с элементами исследований, в том числе курсовых и дипломных работ, выполнение конкретных нетипичных заданий научно-исследовательского характера в период производственной или учебной практики, ознакомление с методологией и методами научных исследований.

УНИРС – это раздел общевузовской системы организации учебного процесса и управления познавательной деятельностью студентов, который наряду с обучением фактическому материалу способствует привитию каждому студенту первоначальных знаний, умений и навыков исследовательского труда. В процессе ее выполнения студенты уясняют и усваивают аналитические, постановочные, поисковые и синтезирующие элементы научной работы. Через УНИРС реализуется обучающе-исследовательский принцип в процессе освоения студентами образовательных программ.

УНИРС проводится в рамках учебного процесса в соответствии с учебными планами и программами, которыми определяются организационные формы ее реализации:

– изучение теоретических основ методики, постановки, организации и выполнения научных исследований, планирования и организации научного эксперимента, обработки научных данных в рамках соответствующих учебных курсов;

- подготовка научных рефератов и докладов по общественным наукам и общенаучным (общетехническим) дисциплинам;
- выполнение заданий, лабораторных работ, расчетно-графических работ, содержащих элементы научных исследований;
- выполнение индивидуальных нетиповых заданий исследовательского характера в период учебной и производственной практик;
- знакомство с основными научными направлениями и тематикой научных исследований выпускающих, профилирующих кафедр;
- участие в конкурсах на лучший студенческий реферат, графическую работу, отчет по лабораторной работе, курсовой и дипломный проект (работу);
- переводы иностранных научно-технических текстов по специальности и профилю деятельности выпускающих кафедр;
- участие в предметных олимпиадах и конкурсах по специальностям;
- выполнение курсовых работ по предмету;
- разработка курсовых проектов по специальности, а также выполнение реальных курсовых и дипломных проектов по заданию предприятий, НИИ и проектных университетов;
- выполнение выпускных квалификационных работ (дипломных проектов) [161].

В рамках учебного процесса УНИРС объединяет все формы и методы обучения студентов исследовательским умениям и навыкам. Она включает три основных компонента: специальные курсы, организация по учебно-исследовательскому принципу всех форм обучения (лекций, практических, методических и лабораторных занятий, различных видов практик), самостоятельные научно-практические исследования, выполняемые студентами в рамках самостоятельной работы (домашние задания, курсовые и дипломные работы) и призвана обеспечивать решение следующих задач:

- изучение студентами научно-методических основ выполнения НИР, представлений о методах научного моделирования и оценки эффективности полученных результатов исследований;

– освоение приемов планирования научных исследований, организации деятельности исследователя, представления результатов научных исследований, а также техники публичных выступлений и участия в научной дискуссии;

– знакомство с методами работы с многообразными массивами научной информации, с научной литературой и другими информационными ресурсами; приобретение навыков выполнения научно-библиографических работ, аннотирования, реферирования;

– освоение различных программных средств формирования и статистической обработки массивов данных и решения специфических исследовательских задач;

– приобретение первичных навыков планирования и проведения эксперимента;

– усиление языковой подготовки в сфере профессионально ориентированного владения иностранным языком.

УНИРС планируется, организуется и выполняется на кафедрах университета в рамках реализации учебных планов по конкретным учебным предметам и/или циклам дисциплин.

НИРС, выполняемая студентами во внеучебное время, призвана развивать и углублять исследовательские навыки, знания и умения, полученные ими при участии в УНИРС, способствуя формированию и совершенствованию профессиональных научно-исследовательских компетенций. Основной задачей научной деятельности студентов, выполняемой во внеучебное время, является выход за рамки учебных программ, индивидуализация процесса обучения. Формы организации и проведения внеучебных НИРС:

– индивидуальная работа под руководством ведущих преподавателей;

– работа в составе проблемных групп и СНО на кафедрах;

– работа в составе студенческих научных коллективов;

– работа в составе ведущих научных коллективов университета по выполнению бюджетных и внебюджетных НИР;

– работа по грантам; участие в программах развития и поддержки научно-исследовательской и инновационной деятельности молодежи [161].

Эффективность реализации этого вида НИРС определяется механизмом ее планирования, организации и контроля за осуществлением.

1.2. НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ РАБОТА МАГИСТРАНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ»

Самостоятельная и научно-исследовательская работа магистрантов – это один из видов активного обучения, который наряду с усвоением новых знаний и развитием мыслительной деятельности предусматривает овладение методами организации учебной и научно-исследовательской деятельности. В зависимости от формы организации различают два вида самостоятельной работы – организуемую преподавателем и внеаудиторную.

Организуемая преподавателем самостоятельная работа предусматривает выдачу индивидуальных заданий по данной учебной дисциплине и самостоятельное выполнение их магистрантами. Внеаудиторную самостоятельную работу магистрант организует сам. Формы организуемой самостоятельной работы определяются преподавателем с учетом содержания учебной дисциплины, характера изучаемой темы, формы занятия, методического обеспечения и т. д.

Самостоятельная работа магистранта предусматривает:

- углубленное изучение лекционного и дополнительного теоретического материала;
- подготовку к семинарским занятиям;
- подготовку к контрольным работам;
- подготовку докладов и презентаций;
- участие в научных конференциях;
- участие в НИРС.

По темам данного раздела предусматриваются два блока самостоятельной работы – обязательная и инициативная самостоятельная работа.

Обязательная самостоятельная работа магистрантов. Обязательная самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление конфликтами и стрессами» предполагает обязательное выполнение нескольких видов работ:

- подготовка и написание курсового проекта;
- подготовка доклада;
- подготовка презентации по проблемам в области управления конфликтами и стрессами в организации (государственном или муниципальном учреждении).

Инициативная самостоятельная работа магистрантов. Инициативная самостоятельная работа (научно-исследовательская) магистрантов является обязательной для выполнения. Магистрант сам выбирает те виды работ, к которым у него есть интерес и которые он сможет выполнить. Среди них:

- выступление с докладом на практическом занятии;
- написание статьи или тезисов доклада к научной конференции;
- участие в технической и информационной подготовке учебно-методических материалов, презентаций;
- подготовка аннотированного списка учебной литературы по определенной теме;
- разработка кейс-задания;
- написание эссе по теме;
- аналитический обзор литературных источников по конкретным теоретическим и практическим проблемам организационной конфликтологии:
 - а) конспектирование;
 - б) аннотирование;
 - в) реферирование научной и научно-методической литературы;
- углубленное изучение отдельных тем организационной конфликтологии с использованием дополнительной литературы и интернет-ресурсов;

- моделирование конкретных конфликтных ситуаций (на примере конкретных организаций) и их картографический анализ;
- анализ различных управленческих решений по управлению конфликтами и стрессами в организации (метод Исикавы и т. д.);
- социологическое исследование по актуальным проблемам конфликтного взаимодействия в организации;
- проект по разработке содержания профессиональной деятельности конфликтменеджера на примере конкретной организации;
- разработка различных моделей обучающих (корпоративных) тренингов по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников организации;
- разработка проектов по управлению и разрешению конфликтного взаимодействия субъектов в организации (на примере конкретных организаций);
- разработка тренингов по формированию стресскомпетентности различных категорий работников и руководителей организации;
- формирование конфликтологического кодекса поведения работников и руководителей организации;
- формирование образцов документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов;
- активное участие в дискуссиях на практических и лекционных занятиях;
- участие в предметных олимпиадах по дисциплине;
- подготовка портфолио по теме исследования;
- участие в конференциях.

Данный список не является постоянным и стандартным. И преподаватель, и магистрант имеют право вносить необходимые изменения в его содержание [153].

1.2.1. Подготовка доклада и выступление

Данный вид самостоятельной и научно-исследовательской работы предполагает выбор магистрантом темы, подготовку материалов доклада (содержание, иллюстративный материал, презентация) и выступление на семинарском занятии в установленный срок.

Итоговая оценка выставляется на основании смыслового содержания доклада, качества выступления, ответов на поставленные вопросы по теме доклада и качества представленной презентации. За семестр магистрант должен сделать не менее двух докладов. Ниже приведены примеры возможных тем.

Примерные темы докладов

1. Влияние индивидуально-личностных качеств работников на возникновение и развитие деструктивных межличностных, межгрупповых и организационных конфликтов в трудовом коллективе организации или государственного (муниципального) учреждения.

2. Взаимосвязь групповых интересов, целей и норм и их связь с возникновением внутригрупповых конфликтов в организации.

3. Социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в формальной и неформальной рабочей группе, вызывающие обострение конфликтного поведения в трудовом коллективе.

4. Анализ типичных локальных и общих конфликтов, вовлекающих большинство работников организации в противостояние с работодателями, администрацией.

5. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несопадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.

6. Структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях, недовольство работников решениями администрации как причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов.

7. Факторы социальной напряженности и конфликтных противоречий в организациях на современном этапе социально-экономического развития России.

8. Профессиональные стрессы как причина возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

9. Картографический метод выявления причин, структуры конфликта в организации.

10. Конфликт в малых и больших социальных группах.

11. Культурно-коммуникационное измерение конфликта.

12. Человеческий фактор в организационном конфликте.
13. Эмоциональный и рациональный фактор в конфликте.
14. Психологические особенности личности работника, влияющие на развитие организационных конфликтов в организации.
15. Принципы и методы диагностики источников и причин возникновения предконфликтных ситуаций.
16. Деловые коммуникации как источник межличностного конфликта.
17. «Барьеры» коммуникаций как источник возникновения деструктивных конфликтных столкновений.
18. Особенности развития конфликтов в государственном и муниципальном управлении.
19. Конфликтогенные факторы в регионе или в муниципальном образовании.
20. Социальная напряженность, забастовки и другие акции протеста на материалах города, муниципального образования, отрасли.
21. Причины и условия возникновения конфликтов интереса в государственных и муниципальных учреждениях, их предупреждение.
22. Классификация конфликтов в деятельности таможенной службы.
23. Проблема предупреждения деструктивных организационных конфликтов.
24. Принципы управленческой и корпоративной этики подчиненных и руководителя в условиях организационного конфликта.
25. Рациональное и иррациональное в организационном конфликте.
26. Государственная служба как особая форма социальной организации.
27. Классификация и причины возникновения конфликтов в процессе государственной службы.
28. Классификация и причины возникновения конфликтов в таможенных органах.
29. Природа инновационных конфликтов в организации.
30. Управленческие конфликты в организации.

31. Классификация общих причин конфликтов по М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури.
32. Классификации общих причин конфликтов по Дарендорфу.
33. Причины возникновения межличностных конфликтов в государственном (муниципальном) учреждении.
34. Факторы возникновения групповых конфликтов в организации.
35. Формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе.
36. Нравственные требования, составляющие структуру морали государственных служащих.
37. Этика профессиональной деятельности государственных (муниципальных) служащих.
38. Роль руководителя в профилактике профессионального стресса в организации как медиатора и субъекта.
39. Негативные последствия профессионального стресса для работника и для организации в целом.
40. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса у государственных служащих.
41. Профилактика профессионального стресса у государственных (муниципальных) служащих.
42. Профессиональный стресс руководителя организации.
43. Профессиональный стресс работника медицинского учреждения.
44. Профессиональный стресс работника образовательного учреждения.
45. Профессиональный стресс работника медицинского учреждения.
46. Профессиональный стресс сотрудника таможенной службы.
47. Выявление и ослабление источников противоречий, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности.
48. Диагностика синдромов профессионального стресса руководителя государственного (муниципального) учреждения.
49. Установление непосредственной причины деструктивного конфликтного столкновения между сотрудниками (группами работников, подразделениями) государственного учреждения.

50. Определение системы управленческих мер по предупреждению нежелательных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах.

51. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения организационного стресса.

52. Разъяснение требований к сотрудникам как условие профилактики организационного стресса.

53. Выдвижение комплексных, интегрирующих целей при предупреждении и преодолении рабочих стрессов.

54. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения конфликтов и стрессовых состояний.

55. Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе.

56. Повышение культуры межличностного общения как условие профилактики эмоциональных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах.

57. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

58. Факторы социальной напряженности и конфликтных противоречий в организациях на современном этапе социально-экономического развития России.

59. Методы создания в организации морально-психологической атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.

60. Источники и социально-экономические последствия организационного стресса.

61. Управление производственными конфликтами в организации в период реструктуризации предприятий.

62. Конфликты в социально-педагогическом процессе: причины, структура и динамика конфликта.

63. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса.

64. Диагностика уровня конфликтности в процессе адаптации персонала.
65. Стресс-менеджмент в организации.
66. Конфликтогенность образовательной среды.
67. Управление конфликтами в условиях инновационного реформирования системы высшего образования.
68. Организационно-методическое обеспечение технологии управления организационными конфликтами.
69. Комплексная диагностика морально-психологического климата трудового коллектива предприятия нефтяной промышленности.
70. Эффективное использование рабочего времени сотрудников.
71. Методы изучения стресс-факторов в профессиональной деятельности.
72. Управление социальной напряженностью в организации.
73. Корректировка организационной культуры в медицинском учреждении: антиконфликтная направленность.
74. Исследование копинг-стратегий работников в кризисных ситуациях как актуальное направление конфликтологии.
75. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда [35,153, 158].

1.2.2. Подготовка статьи (тезисов докладов) к научной конференции

Научная конференция студентов, магистрантов, аспирантов – это собрание учащихся с участием ведущих преподавателей, видных ученых и специалистов для обсуждения различных теоретических, методических и практических проблем. Участники конференций должны уметь не только рассматривать поставленные научные проблемы, но и предлагать их теоретические и практические решения.

Данный вид работы предполагает индивидуальную или командную творческую деятельность автора научной работы по тематике курса. Научный характер выполненной работе придают: научная логика плана изложения; научная аргументация; представление выводов и предло-

жений на основе классических или новейших научных методов и рекомендаций; объективность критериев оценки представленных методов, решений и предложений. Примерные темы статей (тезисов докладов) представлены ниже.

Примерные темы статей (тезисов докладов)

1. Компетентностное управление как фактор предупреждения деструктивных проявлений конфликтов в организации сферы услуг.
2. Картографический метод анализа конфликта в трудовом коллективе.
3. Методы профилактики конфликтов и профессиональных стрессов в промышленной организации.
4. Посредническая деятельность по завершению социально-трудовых конфликтов.
5. Деятельность руководителя по урегулированию межличностных конфликтов между подчиненными.
6. Переговоры как способ завершения организационного конфликта.
7. Принципы и способы разрешения организационных конфликтов.
8. Формирование социальной технологии управления конфликтами и стрессами в организации.
9. Функциональные обязанности конфликтменеджера в современной организации.
10. Социально-психологические методы профилактики конфликтов и стрессов в образовательном учреждении.
11. Предупреждение деструктивных организационных конфликтов как тактика кадрового менеджмента.
12. Примирительные процедуры при трудовых спорах.
13. Субъективные и объективные причины возникновения профессионального стресса в учреждениях сферы здравоохранения.
14. Субъективные и объективные причины возникновения организационного стресса в организации сферы услуг.
15. Моббинг в трудовом коллективе как источник профессионального стресса работников.

16. Профилактика профессионального стресса медицинского работника.
17. Профилактика профессионального стресса менеджера.
18. Предупреждение синдрома профессионального выгорания руководителя организации.
19. Особенность профессиональных стрессов государственных служащих.
20. Особенность психологического и профессионального стресса преподавателя вуза.
21. Феномен эмоционального выгорания работника медицинского учреждения.
22. Формы проявления организационного стресса и критерии его оценки.
23. Примеры профессиональных стрессов для различных категорий работников промышленной организации.
24. Копинг профессионального стресса работников организации.
25. Методическое обеспечение оценки копинг-стратегий медицинского персонала.
26. Организационная культура и профессиональное выгорание персонала.
27. Модели профилактических программ (профилактика синдрома выгорания).
28. Нормативное регулирование организационных и социально-трудовых конфликтов.
29. Документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между конфликтующими сторонами.
30. Цели и содержание социального партнерства, его значение в осуществлении мер по профилактике и улаживанию конфликтов.
31. Арбитраж как способ урегулирования конфликтов.
32. Управление конфликтами и стрессами в системе таможенной службы.
33. Особенности современных конфликтов и подходов к их урегулированию.

34. Усиление роли таможенной службы в современных экономических конфликтах.
35. Социальные механизмы разрешения конфликтов в подразделениях таможенной службы.
36. Разработка этических кодексов государственной и муниципальной службы.
37. Принципы и методы конфликтологического консультирования в организации.
38. Конфликтологическая подготовка руководителей и сотрудников таможенного подразделения.
39. Конфликтологическая подготовка главных врачей и медицинских работников учреждений сферы здравоохранения.
40. Пути и методы нахождения баланса интересов администрации и коллектива.
41. Социальная дифференциация общества и конфликты.
42. Этические аспекты поведения в конфликтных ситуациях.
43. Социально-экономические причины возникновения и развития конфликтов.
44. Разновидности трудовых конфликтов и политика социального партнерства в современных условиях.
45. Экономические конфликты.
46. Управление процессом урегулирования организационного конфликта.
47. Работник в системе социально-психологических отношений в трудовом коллективе промышленного предприятия.
48. Институт урегулирования конфликта интересов на государственной и муниципальной службе.
49. Обзор типовых ситуаций конфликта интересов на государственной службе Российской Федерации и порядка их урегулирования.
50. Анализ прав и обязанностей, которыми располагает государственный гражданский служащий в сфере управления конфликтом интересов на государственной гражданской службе.

51. Принципы и методы профессиональной деятельности подразделений кадровых служб по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

52. Обзор нормативно-правовых актов, регулирующих противодействие коррупции на государственной гражданской службе.

53. Сущность социального партнерства. Предмет и объекты социального партнерства.

54. Принципы социального партнерства: конвенции и рекомендации Международной организации труда.

55. Система и механизм регулирования социального партнерства в сфере труда.

56. Персонал-маркетинг современной организации: процессы формирования и развития организационной культуры.

57. Формирование потенциала развития профессиональных качеств современного менеджера.

58. Управление формированием и развитием организационной культуры.

59. Управленческие требования к эффективности профессиональной деятельности менеджера.

60. Этический кодекс государственного служащего – фактор доверия народа к власти.

61. Введение должности конфликтменеджера как эффективный способ управления конфликтами на предприятии.

62. Процесс управления конфликтами, возникающими в туристической фирме.

63. Управление конфликтами, возникающими в процессе обучения персонала.

64. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников.

65. Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников.

66. Социально-психологическая оценка коллектива организации.

67. Исследование копинг-поведения работников нефтеперерабатывающих организаций.

68. Формирование антиконфликтной направленности персонала в учреждениях сферы услуг.

69. Формирование антикоррупционной организационной среды в государственных и муниципальных учреждениях.

70. Тренинг по профилактике конфликтов и стрессов как необходимый элемент конфликтменеджмента.

71. Практические рекомендации по повышению эффективности управления конфликтами в организации.

72. Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности.

73. Внедрение организационного конфликтменеджмента в систему стратегического управления.

74. Конфликтологическая подготовка резерва управленческих кадров [35, 153, 158].

Работа, подготовленная магистрантом (магистрантами в соавторстве), выполняется с согласия и под руководством научного руководителя (преподавателя). На научную статью и тезисы докладов должна быть получена рецензия ученого или специалиста, оформлено экспертное заключение вуза.

1.2.3. Уровневые задания для самостоятельной работы магистрантов

Для активизации научно-исследовательской работы преподавателю рекомендуется в ходе организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы магистрантов использовать различные уровневые задания [35, 153]. Ниже приведены примеры различных заданий, выполнение которых может быть раскрыто в рамках работы над статьей, тезисами, магистерской диссертацией.

Первый уровень самостоятельных работ магистрантов (внеаудиторная самостоятельная работа):

1. *Письменные ответы* на контрольные или дискуссионные вопросы по изучаемой теме соответствующего раздела дисциплины «Управление конфликтами и стрессами».

2. Формирование собственной *формулировки определений* научных терминов и понятий (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Определения термина «конфликт»

Определение	Автор	Комментарии
1. Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	<i>Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.</i> Конфликтология: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 41.	...
2. Конфликт представляет собой столкновение интересов различных групп, сообществ людей, отдельных индивидуумов.	<i>Здравомыслов А.Г.</i> Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект-Пресс, 1996. – С. 84.	...
3. Под конфликтом понимают наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.	<i>Анцупов А.Я., Шипилов А.И.</i> Конфликтология: Учебник для вузов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2014.	...
4. Социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.	<i>Козырев Г.И.</i> Введение в конфликтологию. – М.: Владос, 1999. – С. 6.	...
5. Организационный конфликт

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже определения термина «синдром профессионального выгорания» и дайте им свою оценку (табл. 1.2).

Характеристика термина «Синдром профессионального выгорания»

Термин	Автор, источник информации
Синдром выгорания – непосредственное проявление всевозрастающих проблем, связанных с самочувствием работников, эффективностью их труда и стабильностью деловой жизни организации.	<i>Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С.</i> Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – С. 7.
Синдром профессионального выгорания – это неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты.	<i>Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С.</i> Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – С. 9.
Профессиональное выгорание – это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека.	<i>Самоукина Н.</i> Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003. – С. 203-204.
Профессиональное выгорание – это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения.	<i>Селье Г.</i> Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979. – С. 154.
Профессиональное выгорание представляет собой стресс-синдром как совокупность симптомов, которые негативно сказываются на работоспособности, самочувствии и интерперсональных отношениях субъекта профессиональной деятельности.	<i>Водопьянова Н.Е.</i> Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009. – С. 128.
Синдром выгорания – состояние физического утомления и разочарования, которое возникает у людей, занятых в альтруистических профессиональных областях.	<i>Анцупов А.Я., Шипилов А.И.</i> Словарь конфликтолога. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – С. 387.
Выгорание – это особое состояние человека, оказывающееся следствием профессиональных стрессов, адекватный анализ которого нуждается в экзистенциальном уровне описания.	<i>Гришина Н.В.</i> Помогающие отношения: Профессиональные и экзистенциальные проблемы // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. – С. 143–156.

Второй уровень самостоятельных работ магистрантов (внеаудиторная самостоятельная работа): составление *мини-гlossария*.

Задание 2. Составьте мини-гlossарий из 10–15 терминов по изучаемой теме (табл. 1.3).

Схема мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Конфликт	Нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	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. – С. 41.
2. Профессиональный стресс		
3. Синдром профессионального выгорания		

Задание 3. Пользуясь информационным материалом, заполните табл. 1.4. Внесите свои дополнения.

Информационный материал¹

Организационные причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе разнообразны:

- 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;
- расхождение мнений работников в оценке явлений профессиональной деятельности, стратегии развития организации;

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

- нарушение внутригрупповых норм поведения и этики деловых отношений;
- противоречие потребностей, интересов работников и их 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, нравственных ценностях;
- низкий уровень эмоциональной компетентности работников и руководителя.

Таблица 1.4

Факторы и причины возникновения конфликтов в организации

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

Задание 4. Заполните табл. 1.5.

Таблица 1.5

Функции конфликта в государственном (муниципальном) учреждении

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

Третий уровень самостоятельных работ магистрантов (внеаудиторная самостоятельная работа):

1. Составление *вариативных заданий в тестовой форме* по изучаемой теме.

2. *Конспектирование* профессиональной специальной литературы. Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Примерный план конспекта:

- автор, название статьи, источник информации;
- актуальность исследования;
- цель и задачи исследования;
- объект и предмет исследования;
- методы исследования;
- краткое изложение результатов исследования;
- выводы;
- практическая значимость исследования;
- социальная и экономическая эффективность разработанных автором рекомендаций;
- литература.

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

3. Подготовка доклада с презентацией по заданной теме. Рекомендуемое количество слайдов презентации – не более 10.

Четвертый уровень самостоятельных работ магистрантов (внеаудиторная самостоятельная работа):

1. Составление *эссе* по изучаемой теме.

Примерные темы эссе

1. Причины возникновения организационных конфликтов (на примере конкретного государственного или муниципального учреждения).

2. Роль социально-психологического климата в профилактике деструктивного конфликтного поведения работников подразделения (на примере государственного и муниципального учреждения).

3. Социально-экономические факторы возникновения трудовых конфликтов в организации (на примере крупной промышленной организации).

4. Методы оптимизации уровня профессионального стресса работников организации сферы услуг.

5. Устранение причин профессионального стресса путем совершенствования поведенческих навыков государственных служащих.

6. Нравственный авторитет и психология подчинения в государственных (муниципальных) учреждениях.

7. Этика и культура служебных отношений как фактор профилактики профессионального стресса государственных (муниципальных) служащих.

8. Проявления синдрома профессионального выгорания у государственных (муниципальных) служащих.

9. Особенности профессионального стресса руководителя государственного (муниципального) учреждения.

10. Профессиональный стресс руководителя и профессиональный стресс подчиненного.

11. Факторы, влияющие на развитие профессионального стресса государственного (муниципального) служащего.

12. Этика государственного и муниципального управления как регулятор взаимоотношений власти и населения.

13. Модели поведения и типы конфликтных личностей в трудовом коллективе.

14. Стратегии управления актуализированными конфликтами.

15. Модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

16. Медиация как коммуникативный процесс.

17. Сотрудничество при преодолении организационных конфликтов.

18. Копинг рабочего стресса работников в организации сферы услуг.

19. Копинг профессионального стресса работников медицинского учреждения.

20. Копинг организационного стресса.
21. Классификация копинг-стратегий.
22. Оценка стресс-факторов в профессиональной деятельности подчиненных и руководителя.
23. Ресурсы стрессоустойчивости руководителя организации.
24. Роль трудового коллектива в преодолении конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов.
25. Стратегия предупреждения конфликтов в государственных и муниципальных учреждениях и ее реализация.
26. Конфликты в управлении персоналом на примере промышленной организации.
27. Взаимосвязь пассивной кадровой политики организации и высокого уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе.
28. Деловые коммуникации в конфликтных ситуациях в образовательном учреждении.
29. Информационный подход к изучению и урегулированию организационных и социально-трудовых конфликтов.
30. Стратегии и тактики разрешения конфликтов в подразделениях таможенной службы.
31. Социально-психологические основы управления конфликтами и стрессами в организации.
32. Методы анализа конфликтов в деятельности подчиненных и руководителя в организации.
33. Принципы конфликтологического консультирования в организации.
34. Взаимосвязь превентивной кадровой политики организации и высокого уровня профессионального стресса в трудовом коллективе.
35. Взаимосвязь между причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством системы управления персоналом организации.
36. Взаимосвязь между причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством организационной структуры организации.

37. Взаимосвязь между причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала.

38. Неоднозначность функций конфликта, его позитивные и негативные последствия.

39. Основные функциональные направления конфликтов в организации.

40. Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам, типам и видам.

41. Основные типы конфликтных проявлений в социально-экономической, национально-этнической и общественно-политической сферах.

42. Различия в содержании понятий завершения, урегулирования и разрешения конфликта.

43. Неуспех примирительных процедур – предпосылка объявления забастовки, обращения к крайним формам социально-трудового конфликта.

44. Роль коллектива в преодолении конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов.

45. Решающая роль руководителя в урегулировании конфликтов в организации (подразделений), управлении поведением персонала в конфликтных ситуациях.

2. Составление обзора по определенной теме. Результаты должны быть представлены в виде таблиц и схем. Рекомендуемый объем – не более 8 страниц.

Примерные темы для обзора

1. Факторы повышения социальной напряженности в современном обществе.

2. Нарушения профессиональной этики государственного (муниципального) служащего – причина возникновения различных видов конфликтов в учреждении и в обществе.

3. Нравственные принципы государственной и муниципальной службы как основа профилактики «конфликта интересов».

4. Учет нравственных требований в процессе работы с государственными и муниципальными служащими как основа профилактики конфликтов в учреждении.

5. Повышение культуры межличностного общения как необходимое условие профилактики эмоциональных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах.

6. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения организационного стресса в трудовом коллективе.

7. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения конфликтов и стрессовых состояний.

8. Способы саморегуляции психологического состояния во время профессионального стресса.

9. Оценка стресс-факторов в профессиональной деятельности государственного (муниципального) служащего.

10. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.

11. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных конфликтов.

12. Отличие подавления конфликта от управления конфликтом.

13. Причины «трудного общения» в трудовом коллективе государственного (муниципального) учреждения.

14. Конфликт интересов в деятельности государственного (муниципального) служащего.

15. Непосредственные причины возникновения организационных, межличностных и социально-трудовых конфликтов в государственном (муниципальном) учреждении.

16. Социально-психологические методы регулирования конфликтов в государственном (муниципальном) учреждении.
17. Основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между оппонентами.
18. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в государственном (муниципальном) учреждении.
19. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников.
20. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания конфликтов.
21. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.
22. Переговоры как приоритетный способ преодоления конфликтного противостояния.
23. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления организацией и ее персоналом.
24. Основные функции и методы управленческого воздействия на конфликтные ситуации, диагностика стрессовых состояний.
25. Особенности современных конфликтов и подходов к их урегулированию.
26. Диагностика предконфликтных ситуаций.
27. Основные приемы использования СМИ в международном, политическом и социальном конфликте.
28. Возрастание этнического и конфессионального фактора в конфликте.
29. Конфликты и формирующаяся политическая система мира.
30. Задачи специалиста таможенной службы в современных конфликтах.
31. Деловая этика в предупреждении и разрешении конфликтов в государственных и муниципальных учреждениях.
32. Социальные конфликты и практика их разрешения.
33. Конфликтолог-медиатор как профессия.
34. Становление медиации в России.

35. Основные требования профессионального кодекса медиатора.
36. Перспективы саморегулирования медиаторов в России.
37. Понятие эргатической системы и трудового поста.
38. Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом.
39. Теоретико-методологические основы исследования конфликтов в процессе государственной службы.
40. Этикет и конфликтогенное коммуникативное поведение.
41. Модерация конфликтов в организации.
42. Служебная этика руководителя.
43. Руководитель и подчиненный: этика приказов и поручений.
44. Коррупция как социальная и этическая проблема.
45. Роль нравственных характеристик в профессиограмме государственного и муниципального служащего.
46. Руководитель как субъект управления конфликтами в государственном (муниципальном) учреждении.
47. Содержание работы субъектов системы управления персоналом государственного (муниципального) учреждения в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами.
48. Управление конфликтами и стрессами как организационно-технологический процесс.
49. Стресс-факторы организационной среды промышленного предприятия [35, 153, 158].

Пятый уровень самостоятельных работ магистрантов (внеаудиторная самостоятельная работа).

1. Составление портфолио. Портфолио – это педагогическая технология работы с результатами познавательной и научной деятельности студентов, которая может использоваться для анализа и оценки образовательных результатов, развития саморефлексии.

Портфолио выполняет функции систематизации учебной и научной информации, подготовки учебно-методических материалов, освоения инноваций, подготовки научных или методических материалов к печати.

Выделяют следующие виды портфолио магистранта:

- 1) портфолио документации – портфель документов образовательных и внеучебных индивидуальных достижений магистранта;
- 2) портфолио процесса – комплекс различных учебных, творческих, проектных, исследовательских работ магистранта, а также описание основных форм и направлений его учебной и творческой активности: участие в научных конференциях, конкурсах и др.;
- 3) портфолио-презентация – лучшие работы, выбранные как самими магистрантами, так и преподавателями.

Содержание портфолио планируется магистрантом и преподавателем. Портфолио формируется в течение семестра, года и более, что позволяет магистранту продемонстрировать свой прогресс по сравнению с предыдущими результатами.

2. Проведение мини-исследования по заданной теме. Рекомендуемый объем отчета – не более 10 страниц.

Задание 5. Проведите исследование.

1. По какой проблеме управления конфликтами в государственном или муниципальном учреждении вы хотели бы самостоятельно провести социологическое исследование?

2. Попробуйте разработать программу и на ее основе составить анкету для проведения социологического опроса.

3. Используя метод социологического исследования, проведите сбор первичной информации и проанализируйте результаты.

Задание 6. Покажите связи, которые существуют между:

- а) стрессами и конфликтным поведением работников организации;
- б) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством системы УП;
- в) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством организационной структуры организации;
- г) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и пассивной кадровой политикой;

д) причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала.

Задание 7. Проанализировав причины возникновения профессионального стресса государственных (муниципальных) служащих, заполните табл. 1.6.

Таблица 1.6

**Причины возникновения профессионального стресса
у государственных (муниципальных) служащих**

Причина	Примеры
1. Нарушения принципов этики деловых отношений в трудовом коллективе	– проявления грубости, неуважительного отношения к подчиненным; – ...; – ...; – ...; – сознательное провоцирование конфликта между подчиненными
2. Нарушения трудового законодательства	– нарушения формальных процедур из-за правовой безграмотности руководителей; – ...
3. Несправедливая оценка руководителем подчиненных	– ...; – недостатки в распределении работ между исполнителями; – ...; – психологическая несовместимость
4. Пассивная кадровая политика	– отсутствие у руководства организации четко разработанной программы действий в отношении персонала; – ...; – ...

Задание 8. Одним из оценочно-аналитических методов менеджмента является диаграмма Исикавы, которая позволяет наглядно представить причинно-следственные связи между объектом анализа и влияющими на него факторами в различных сферах деятельности².

² Рубанов А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. Transactions TSTU. – С. 968–974.

На диаграмме (рис. 1.1) представлен пример анализа причин конфликтов и стрессов в организации, устранение которых позволит сформировать систему профилактики профессионального стресса банковских служащих.

Пользуясь данным примером, осуществите анализ ключевых проблем, вызывающих возникновение конфликтов и повышение профессионального стресса работников организации **X**.



Рис. 1.1. Диаграмма «проблема – причины»

Задание 9. Проведите исследования в организации:

- а) диагностика уровня конфликтности в государственном учреждении;
- б) диагностика уровня профессионального стресса государственных служащих;
- в) уровень социальной напряженности в организации;
- г) стресс-мониторинг в организации;
- д) оценка комфортности рабочего пространства;
- е) оценка уровня этичности в организации.

Задание 10. Проанализировав содержание работы субъектов системы управления персоналом государственного учреждения в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами, заполните табл. 1.7.

Таблица 1.7

Содержание работы субъектов системы УП государственного учреждения в рамках стратегии управления конфликтами и стрессами

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

Задание 11. Конфликтная ситуация в подразделении таможенной службы [154].

Описание ситуации и постановка задачи

В одно из подразделений таможенной службы на преддипломную (оплачиваемую) практику была направлена группа студентов пятого курса, обучающихся по направлению подготовки «Таможенное дело». В подразделении сотрудниками для студентов-практикантов была создана благоприятная морально-психологическая атмосфера, соответствующими специалистами осуществлены все необходимые мероприятия по организации преддипломной практики. К сожалению, через неделю многие сотрудники данного подразделения стали замечать возникновение частых системных ошибок и достаточно грубых недочетов в работе студентов-практикантов.

Опытные сотрудники таможенного поста попытались помочь студентам и выступили в роли наставников в процессе их первичной профессиональной адаптации. Практиканты негативно восприняли конструктивные замечания сотрудников. Через некоторое время и опытные сотрудники, и студенты начали проявлять недовольство по поводу сложившейся напряженной ситуации в трудовом коллективе. В подразделении стали возникать межличностные и организационные конфликты. Возросло число жалоб на неэффективную работу таможенного поста со стороны граждан. Уровень деструктивной конфликтности в коллективе постепенно стал повышаться.

Задание группе

1. Изучите описание приведенной ситуации и составьте карту конфликта.
2. На основании метода Исикавы проведите подробный анализ конфликтной ситуации и предложите все возможные стратегии разрешения конфликта.
3. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:
 - а) каковы способы преодоления данного конфликта?
 - б) каковы основные этапы разрешения конфликта между практикантами и сотрудниками организации?

В роли руководителя таможенной службы сформулируйте задачи психологу по формированию программы стресс-менеджмента.

Проведите анализ конфликтной ситуации (табл. 1.8) и составьте карту конфликта.

Таблица 1.8

Конфликтограмма

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







Составьте оперограмму функции разрешения конфликтов в организации (табл. 1.9).

Таблица 1.9

Оперограмма выполнения функции разрешения конфликтов

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

В оперограмме используйте следующие условные обозначения:

-  – начальная ситуация
-  – передача информации
-  – анализ информации
-  – согласование
-  – принятие решения
-  – исполнение

Задание 12. Структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса работников представлена на рис. 1.2.

Заполните данную схему:

- для работников сферы услуг;
- для служащих государственной и муниципальной службы.

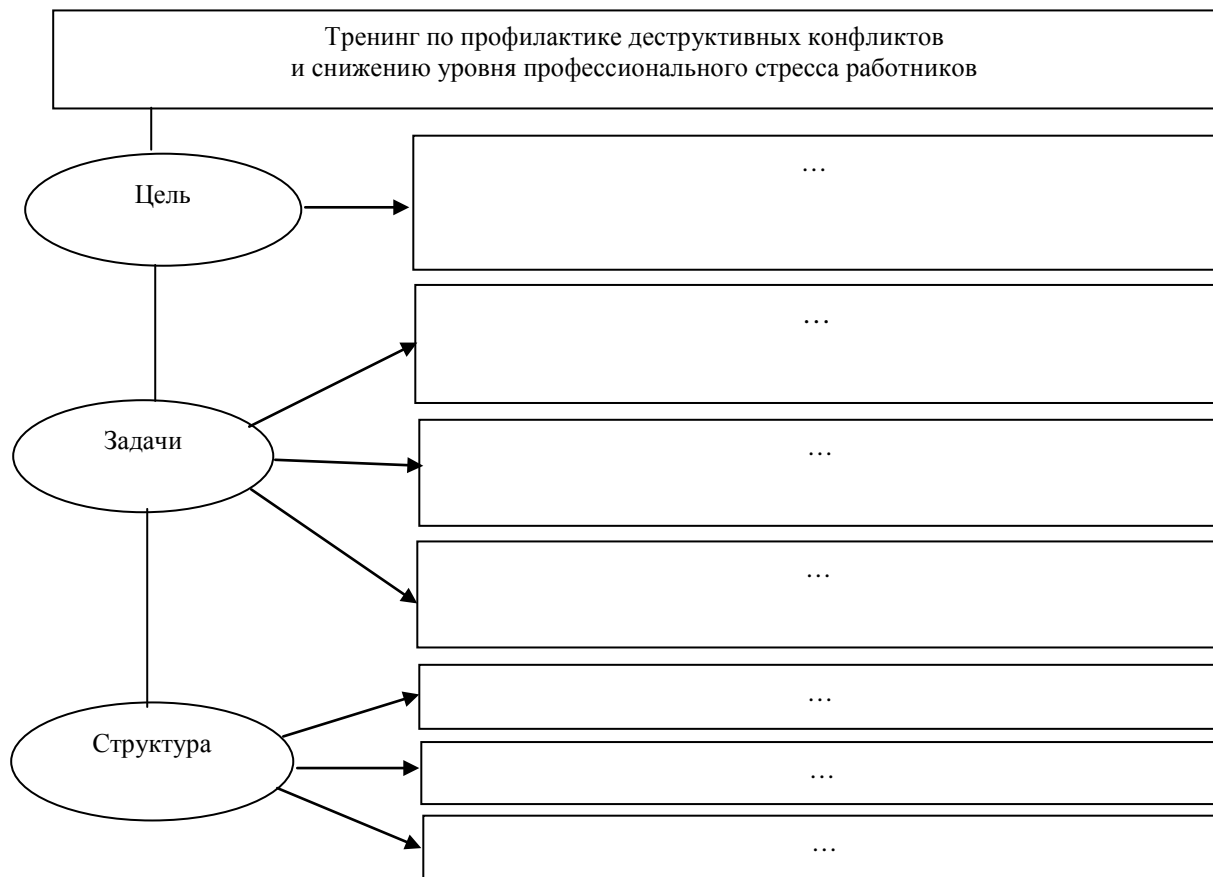
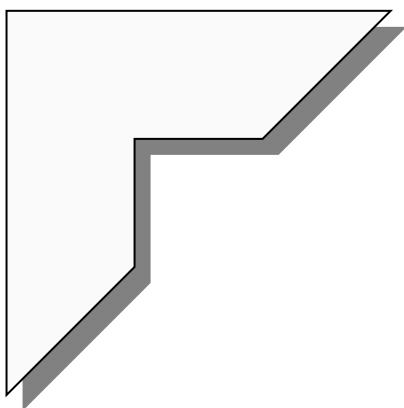


Рис. 1.2. Структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса работников

Задание 13. Составьте программу тренинга для руководителей медицинских учреждений (заполните табл. 1.10).

Программа тренинга для руководителей медицинских учреждений

Тема тренинга	Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения
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	



Глава 2
Методические рекомендации
по выполнению магистерской диссертации
в рамках тематики дисциплины
«Управление конфликтами и стрессами»



Ключевые термины

Конфликтная ситуация
Стресс-фактор
Стратегии поведения в конфликте
Профессиональный стресс
Трудовая мораль
Стресс-компетентность
Эмоциональная компетентность
Конфликтологическая компетентность
Конфликтменеджер
Кадровая политика
Технологии управления конфликтами и стрессами
Магистерская диссертация

2.1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация по тематике дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами» выполняется с **целью**:

- расширения знаний магистрантов по определенному разделу дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами»;
- формирования у магистрантов навыков работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера, посвященной проблемам формирования и внедрения технологий управления конфликтами и стрессами в организации;
- систематизации знаний магистрантов во взаимной связи смежных дисциплин «Кадровая политика и кадровый аудит организации», «Правовое обеспечение государственного и муниципального управления», «Управление в социальной сфере», «Современные проблемы

управления персоналом», «Система мотивации и стимулирования», «Теория и механизмы современного государственного управления», «Теория и практика принятия управленческих решений» и т. д.;

- формирования у магистрантов навыков научно-исследовательской работы;

- формирования у магистрантов навыков сбора, систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам диагностики конфликтов;

- формирования у магистрантов навыков точного и полного диагностирования причин конфликта, его объекта, целей, мотивов, интересов и ценностей конфликтующих сторон;

- формирования у магистрантов навыков определения и оценки очевидных и скрытых последствий конфликта, выявления факторов, влияющих на конфликтующие стороны;

- формирования у магистрантов навыков обоснования и практического применения оптимальной стратегии поведения в ходе конфликтного взаимодействия;

- формирования у магистрантов навыков обоснования и практического применения функции посредника на переговорах конфликтующих сторон;

- формирования у магистрантов навыков обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления конфликтами;

- обучения магистрантов методам аналитической и проектной работы в области технологий управления конфликтами и стрессами;

- овладения магистрантами методикой исследования при решении определенных теоретических, методических и практических проблем;

- подготовки магистрантов к работе над магистерской диссертацией [35, 152, 158].

Для успешной подготовки магистерской диссертации по тематике дисциплины «Управление конфликтами и стрессами» магистранту необходимо:

- иметь знания в области управления, планирования, технологии и экономики организации, проблем развития управления определен-

ными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач;

– знать методы и технологию управления персоналом, принципы организации управления персоналом, уметь их самостоятельно использовать при решении теоретических, методических и практических задач;

– знать базовые понятия, категории и классификации конфликтов и стрессов в организации; факторы и условия возникновения конфликтов в трудовом коллективе; методы стратегического, текущего и оперативного контроля уровня конфликтности в организации (государственном и муниципальном учреждении); стратегии разрешения конфликтов в организации;

– уметь использовать принципы анализа, текущего и оперативного контроля и управления организационными конфликтами в государственном и муниципальном учреждении;

– уметь использовать средства вычислительной техники в процессе выполнения исследований;

– ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;

– квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание научно-исследовательского проекта.

2.2. ЭТАПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

В процессе выполнения диссертации магистранту необходимо:

– обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и применительно к условиям объекта исследования;

– провести обзор литературных источников по предмету исследования и обобщить собранный материал;

– проанализировать особенности функционирования объекта исследования;

– последовательно и логично изложить результаты самостоятельных исследований по избранной теме, снабдить их необходимыми иллюстративными и пояснительными материалами.

Процесс выполнения ВКР состоит из следующих этапов:

- выбор и согласование темы ВКР и базы проектирования;
- закрепление магистранта за руководителем ВКР;
- составление календарного плана ВКР;
- оформление задания ВКР;
- утверждение темы ВКР;
- изучение научной литературы, сбор статистической, финансово-экономической информации в соответствии с направлением исследования;
- корректировка плана диссертации и его согласование с научным руководителем;
- выполнение основных разделов ВКР (с подписанием у соответствующих консультантов);
- разработка практических рекомендаций по внедрению результатов диссертационного исследования;
- предварительное обсуждение результатов диссертационного исследования в порядке, установленном руководителем магистерской программы;
- получение письменного отзыва научного руководителя с указанием оценки;
- оформление ВКР и представление ее на кафедру (получение подписи у нормоконтролера);
- проверка работы на наличие заимствований в системе «Антиплагиат»;
- подготовка к защите ВКР и оформление презентационных (иллюстративных) материалов;
- допуск ВКР к защите (подпись заведующего кафедрой);
- защита ВКР в Государственной аттестационной комиссии.

Сроки выполнения этапов проектирования регламентируются графиком учебного процесса рабочего учебного плана и сроками, установленными выпускающей кафедрой.

Магистерская диссертация выполняется в течение всего периода обучения и является формой научно-исследовательской работы маги-

странта. Основная научно-исследовательская работа выполняется лично магистрантом [35, 152, 158].

2.3. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация – самостоятельное исследование магистранта, которое призвано раскрыть его научный потенциал, показать его способности в организации и проведении самостоятельного исследования, использовании современных методов и подходов решения проблем менеджмента, выявлении результатов проведенного исследования, их аргументации и разработки обоснованных рекомендаций и предложений. Поэтому она должна содержать обязательные определенные элементы научного труда:

- практическую значимость;
- комплексный системный подход к решению задач исследования;
- теоретическое использование передовой современной методологии и научных разработок;
- экономическое и научное обоснование предложенных рекомендаций.

Магистерская диссертация должна отвечать следующим основным требованиям:

1. Реальная целевая направленность разработанных теоретических, методических и практических рекомендаций на повышение эффективности деятельности организаций.

2. Соответствие предлагаемых рекомендаций по управлению персоналом тенденциям развития системы управления и производственной системы организаций.

3. Предметность, конкретность и эффективность выводов о состоянии управления персоналом и предложений.

4. Соответствие уровня разработки рекомендаций современному уровню научных разработок и методических предложений по управлению персоналом.

2.4. ТЕМАТИКА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ

Магистранту предоставляется право самостоятельного выбора темы научно-исследовательского проекта. Перечень является примерным, и магистрант может предложить свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы. Ниже представлен примерный перечень *тем научно-исследовательских проектов*.

1. Выявление и ослабление источников противоречий, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности в организации.

2. Установление непосредственной причины конфликтного столкновения между сотрудниками (группами работников, подразделениями) организации.

3. Определение системы организационных и социально-психологических мер по предупреждению нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах.

4. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения внутригрупповых и межгрупповых конфликтов.

5. Разъяснение требований к сотрудникам как условие профилактики внутриличностных и межличностных конфликтов в организациях.

6. Выдвижение комплексных, интегрирующих целей при предупреждении и преодолении организационных конфликтов.

7. Соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения конфликтов и стрессовых состояний.

8. Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе.

9. Повышение культуры межличностного общения как условие профилактики эмоциональных конфликтов в социальных группах.

10. Усиление значимости примирительных процедур в урегулировании конфликтов.
11. Следование общим правилам ведения переговоров при урегулировании организационных конфликтов.
12. Посредничество в урегулировании организационных или социально-трудовых конфликтов.
13. Предупреждение и преодоление конфликтных ситуаций в организации посредством социального партнерства.
14. Использование технологий рационального поведения для улаживания межличностных конфликтов и преодоления стрессов.
15. Создание здоровой морально-психологической атмосферы в социальной группе как средство предупреждения и преодоления конфликтных ситуаций.
16. Значение повышения качества трудовой жизни в профилактике деструктивных конфликтов.
17. Выбор оптимального стиля поведения в конкретном конфликте с целью достижения собственных интересов.
18. Соблюдение условий для осуществления права работников на забастовку.
19. Учет особенностей забастовки как крайней формы проявления социально-трудового конфликта.
20. Полная информация о развитии конфликта и поведении его участников как условие обоснованного воздействия на взаимоотношения конфликтующих сторон.
21. Особенности развития конфликтов в государственном и муниципальном управлении.
22. Конфликтогенные факторы в регионе или в муниципальном образовании.
23. Конфликтогенные факторы в муниципальном образовании.
24. Социальная напряженность, забастовки и другие акции протеста на материалах города, муниципального образования, отрасли.
25. Причины и условия возникновения конфликтов в государственных и муниципальных учреждениях, их предупреждение.

26. Социальная ответственность власти и личности.
27. Деловая этика в предупреждении и разрешении конфликтов в государственных и муниципальных учреждениях.
28. Социальные конфликты и практика их разрешения.
29. Стратегия предупреждения конфликтов в государственных и муниципальных учреждениях и ее реализация.
30. Конфликты в управлении персоналом на примере конкретной организации.
31. Нормативные механизмы разрешения конфликтов и их практическое применение в государственных и муниципальных учреждениях.
32. Диагностика конфликтов, способы анализа и оценки ситуации, применяемые в организации.
33. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несовпадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.
34. Факторы социальной напряженности и конфликтных противоречий в организациях на современном этапе социально-экономического развития России.
35. Стрессы (профессиональный, рабочий, психологический) как причина возникновения конфликтных ситуаций, обострения конфликтов, создания дополнительных преград на пути к их урегулированию.
36. Картографический метод выявления структуры конфликта, констатации интересов и опасений участвующих в нем сторон.
37. Система распорядительных методов профилактики конфликтов и стрессов в организации.
38. Соблюдение принципа социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников, применении административных санкций и дисциплинарных взысканий.
39. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания конфликтов.
40. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.
41. Место управления конфликтами и стрессами в системе управления организацией и ее персоналом.

42. Цели и содержание социального партнерства, его значение в осуществлении мер по профилактике и улаживанию конфликтов.
43. Роль трудового коллектива в преодолении конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов.
44. Требования к качествам руководителя в конфликтных условиях.
45. Управленческая и корпоративная этика в условиях конфликтного противоборства.
46. Понятие, типология, разрешение политических конфликтов.
47. Организационная культура и профессиональное (эмоциональное) выгорание персонала.
48. Программы профилактики синдрома профессионального выгорания работников.
49. Решающая роль руководителя организации (подразделения) в управлении конфликтами и стрессами.
50. Предупреждение и разрешение конфликтов при проведении текущей деловой оценки персонала организации.
51. Профилактика конфликтов, возникающих в коллективе при назначении нового руководителя структурного подразделения.
52. Профилактика конфликтов, возникающих в организации вследствие недостатков системы коммуникаций.
53. Выявление и ослабление источника противоречий, вызывающих эскалацию социально-психологической напряженности между участниками совместной деятельности.
54. Установление непосредственной причины конфликтного столкновения между сотрудниками (группами работников, подразделениями) организации.
55. Система административных и социально-психологических методов по предупреждению деструктивных конфликтов и профессионального стресса в коллективе.
56. Упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения внутригрупповых и межгрупповых конфликтов.
57. Разъяснение требований к сотрудникам как условие профилактики внутриличностных и межличностных конфликтов в организациях.

58. Повышение культуры межличностного общения как условие профилактики эмоциональных конфликтов в социальных группах.
59. Усиление значимости примирительных процедур в урегулировании конфликтов.
60. Стратегии ведения переговоров при урегулировании конструктивных и деструктивных конфликтов.
61. Посредничество в урегулировании организационных или социально-трудовых конфликтов.
62. Предупреждение и преодоление конфликтных ситуаций в организации посредством социального партнерства.
63. Использование технологий рационального поведения для улаживания межличностных конфликтов и преодоления стрессов.
64. Создание здоровой морально-психологической атмосферы в социальной группе как средство предупреждения и преодоления конфликтных ситуаций.
65. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несовпадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.
66. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования организации работы по нормированию труда на предприятии.
67. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе проведения аттестации персонала.
68. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе осуществления профориентации и трудовой адаптации персонала.
69. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе управления деловой карьерой персонала.
70. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе управления кадровым резервом для замещения руководящих должностей в организации.
71. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования управления нововведениями в кадровой работе.

72. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе развития корпоративной системы обучения персонала.
73. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования управления социальным развитием организации на основе трансформирования корпоративной культуры.
74. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования оплаты труда персонала.
75. Непосредственные источники и причины возникновения различных типов конфликтов в подразделениях таможенной службы.
76. Функциональные (конструктивные и деструктивные) направления конфликтов в подразделениях таможенной службы.
77. Принципы технологии управления конфликтами и стрессами.
78. Методы управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.
79. Источники и функциональные последствия профессионального стресса работников таможенных органов.
80. Копинговые стратегии поведения руководителей (работников) таможенных органов в стрессовых (кризисных) ситуациях.
81. Управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности руководителя (работника).
82. Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.
83. Моделирование конкретных конфликтных ситуаций и их картографический анализ.
84. Принятие управленческого решения по управлению конфликтами и стрессами на основе метода Исикавы.
85. Исследование по актуальным проблемам конфликтного взаимодействия работников в организации.
86. Проект по разработке содержания профессиональной деятельности конфликтменеджера на примере конкретной организации.

87. Разработка корпоративных тренингов по формированию стресскомпетентности различных категорий работников и руководителей организации.

88. Разработка обучающих тренингов по формированию конфликтологической компетентности работников и руководителей организации.

89. Формирование конфликтологического кодекса поведения работников.

90. Формирование образцов документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов.

91. Анализ общих и специфических функций управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.

92. Управление конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.

93. Конфликтологическая подготовка руководителя организации.

94. Профилактика профессионального стресса работников в процессе совершенствования кадровой политики организации.

95. Стресс-мониторинг персонала промышленной организации.

96. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации.

97. Конфликтменеджмент в государственном и муниципальном управлении.

98. Формирование модели управления трудовыми конфликтами в период реструктуризации предприятий.

99. Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса.

100. Управление конфликтами в условиях инновационного реформирования системы высшего образования [35,152, 158].

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам магистранта.

2.5. МЕТОДИКА НАПИСАНИЯ, СТРУКТУРА И ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

2.5.1. Структура магистерской диссертации

Структура каждой работы может уточняться магистрантом совместно с научным руководителем исходя из его интересов, степени проработанности данной темы в литературе, наличия научно-практической информации и т. п. Магистерская диссертация имеет следующую примерную типовую структуру (табл. 2.1) [35, 152, 158].

Каждая глава диссертации должна начинаться с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы. В ходе подготовки магистерской диссертации должны быть подготовлены следующие материалы:

а) изложение основ теории и методологии принципов, методов и технологий управления конфликтами и стрессами в организации (государственном или муниципальном учреждении);

б) описание (картографирование) конфликтной ситуации или происшедшего конфликта в конкретной организации (учреждении) с указанием всех групп участников, причин возникновения, динамики развития, методов предупреждения или преодоления, позитивных результатов и негативных последствий, оказавших определенное влияние на отдельных лиц, группы сотрудников и персонал организации в целом;

в) социально-экономический анализ соответствующих фактических данных, образцов документов, рисунки, таблицы и другой иллюстративный материал;

г) обоснование возможных вариантов предупреждения возникновения описанного конфликта или его урегулирования, проектные предложения по использованию положительных результатов и сведению к минимуму отрицательных социально-экономических последствий происшедшего конфликтного столкновения.

Примерная типовая структура

Типовая структура магистерской диссертации	Содержание разделов магистерской диссертации	Примерное количество страниц
Глава 1 1.1 1.2 1.3	Введение	2–3
	Теория и практика исследуемой проблемы	18–20
	Характеристика современного состояния исследуемой проблемы	5–7
	Анализ специальной литературы по проблеме, изучение и обобщение опыта ее решения на практике	5–8
	Основные направления решения исследуемой проблемы	5–7
	Выводы по первой главе	1
Глава 2 2.1 2.2 2.3 2.4 2.5	Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации по ее решению	25–30
	Краткая характеристика исследуемого объекта	1–2
	Анализ производственной системы (производственно-хозяйственной деятельности) и системы управления ею	6–9
	Анализ состояния проблемы в области управления конфликтами и стрессами на исследуемом объекте	5–7
	Обоснование и разработка методик (методик), способов решения проблемы	8–10
	Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте	5–6
	Выводы по второй главе	1
Глава 3 3.1 3.2 3.3 3.4	Практические рекомендации по решению проблемы	20–25
	Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте	3–4
	Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте	5–7
	Расчет социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте	5–7
	План мероприятий по внедрению практических рекомендаций	2–4
	Выводы по третьей главе	1
	Заключение	1–2
	Использованная литература	2–3
	Приложения	
	Итого	70–90

Ниже приведен пример содержания магистерской диссертации по теме «Управление конфликтами и стрессами в учреждениях здравоохранения» (табл. 2.2).

Пример содержания магистерской диссертации

Типовая структура магистерской диссертации	Содержание разделов магистерской диссертации	Примерное количество страниц
<p>Глава 1</p> <p>1.1</p> <p>1.2</p> <p>1.3</p> <p>1.4</p> <p>1.5</p>	<p>Введение</p> <p>Глава 1. Теория и практика управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении</p> <p>Анализ стратегии обеспечения эффективности медицинских услуг в учреждениях сферы здравоохранения</p> <p>Исследование основных свойств и черт конфликта как социального взаимодействия</p> <p>Функции, классификация, структура и динамика конфликта в организации</p> <p>Обзор литературных источников по проблемам управления конфликтами и профессиональными стрессами в организации</p> <p>Методы анализа конфликтных ситуаций в медицинском учреждении</p> <p>Выводы по первой главе</p>	<p>2–3</p> <p>18–20</p> <p>5–7</p> <p>5–8</p> <p>5–7</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>
<p>Глава 2</p> <p>2.1</p> <p>2.2</p> <p>2.3</p> <p>2.4</p> <p>2.5</p> <p>2.5.1</p> <p>2.5.2</p>	<p>Анализ практики управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами</p> <p>Краткая характеристика учреждения</p> <p>Анализ организационной структуры</p> <p>Анализ кадрового потенциала</p> <p>Анализ системы мотивации труда работников</p> <p>Методика исследования эффективности существующей практики управления конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях</p> <p>Анализ причин возникновения, структуры и динамики организационных конфликтов в медицинских учреждениях</p> <p>Организационный механизм выявления причин возникновения профессионального стресса медицинского персонала</p> <p>Выводы по второй главе</p>	<p>25–30</p> <p>1–2</p> <p>6–9</p> <p>5–7</p> <p>8–10</p> <p>5–6</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

Типовая структура магистерской диссертации	Содержание разделов магистерской диссертации	Примерное количество страниц
Глава 3	Практические рекомендации по повышению эффективности управления организационными конфликтами в медицинском учреждении	20–25
3.1	Апробация методики исследования эффективности системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинском учреждении	3–4
3.2	Модель управления профессиональным стрессом персонала медицинского учреждения	5–7
3.3	Рекомендации по формированию конфликтологической компетентности медицинских работников и руководителей медицинского учреждения	5–7
3.4	Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по внедрению практических рекомендаций системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении	3–4
3.5	План мероприятий по внедрению системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении	1–2
	Выводы по третьей главе	1
	Заключение	1–2
	Использованная литература	2–3
	Приложения	
	Итого	70–90

Приведем примеры краткого изложения заданий на магистерскую диссертацию в соответствии с ранее предложенной тематикой.

Пример 1 [35, 152, 158].

Тема «Установление непосредственной причины конфликтного столкновения между сотрудниками (группами работников, подразделениями) организации»

Цель исследования – разработка рекомендаций, обеспечивающих своевременную диагностику причин конфликтных столкновений между сотрудниками организации.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих *задач*:

– изучение основных причин конфликтных столкновений между сотрудниками (группами работников, подразделениями) организации;

- обобщение методов изучения причин конфликтных столкновений в организации;
- разработка программы исследования конфликтного столкновения в конкретной организации с использованием различных методов;
- анализ информации, полученной при реализации разработанной программы исследования;
- обоснование вывода о причинах конфликтного столкновения;
- оценка функциональной направленности конфликта, явных и скрытых, ближайших и отдаленных последствий исследуемого конфликта;
- обоснование целесообразности и стратегии управления конфликтом.

Пример 2

Тема «Определение системы мер по предупреждению нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах»

Цель исследования – разработка рекомендаций, обеспечивающих своевременную диагностику и предупреждение нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих *задач*:

- изучение основных источников и причин возникновения конфликтов и стрессов в социальных группах;
- обоснование состава и содержания критериев оценки функциональной направленности конфликтов и стрессов в социальных группах;
- обобщение возможных мер предупреждения нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах;
- выявление и анализ нежелательных конфликтов и стрессов в конкретной социальной группе;
- обоснование совокупности показателей, которые могут использоваться в качестве ранних симптомов нежелательных конфликтов и стрессов в конкретной социальной группе;
- разработка процедуры мониторинга состояния социальной группы на основе ранних симптомов нежелательных конфликтов и стрессов;

– разработка системы мер, обеспечивающих предупреждение нежелательных конфликтов и стрессов на основе своевременной диагностики их симптомов.

Пример 3

Тема «Применение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе»

Цель исследования – разработка социально-психологических правил делового поведения работников организации.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих задач:

- изучение сущности и показателей, отражающих состояние взаимопонимания и сотрудничества в коллективе;
- обобщение социально-психологических правил обеспечения взаимопонимания и сотрудничества в коллективе;
- обобщение существующих подходов и технологий, обеспечивающих практическое использование выделенных правил взаимодействия;
- анализ соблюдения выделенных социально-психологических правил взаимодействия в конкретном коллективе;
- оценка причин и дисфункциональных последствий выявленного несоблюдения социально-психологических правил взаимодействия в коллективе;
- разработка технологий, позволяющих обеспечить соблюдение социально-психологических правил взаимодействия в конкретном коллективе;
- обоснование организации внедрения разработанных технологий в конкретном коллективе.

Пример 4

Тема «Предупреждение и разрешение конфликтов при проведении текущей деловой оценки персонала организации»

Цель исследования – разработка рекомендаций по совершенствованию текущей деловой оценки персонала организации, обеспечивающих предупреждение и разрешение сопутствующих конфликтов.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих задач:

- изучение влияния оценки персонала на внутриличностные и межличностные конфликты;
- анализ конфликтных ситуаций, связанных с текущей деловой оценкой персонала в конкретной организации, и выявление причин их возникновения;
- оценка потенциальной конфликтности используемых показателей оценки;
- анализ потенциальной конфликтности используемых методов оценки;
- анализ потенциальной конфликтности процедуры проведения оценки и информирования работников о результатах оценки;
- разработка рекомендаций, обеспечивающих снижение конфликтности показателей, методов и процедуры деловой оценки;
- разработка сценариев урегулирования конфликтов, возникающих при проведении деловой оценки.

Пример 5

Тема «Формирование рекомендаций по профилактике профессионального стресса работников»

Цель исследования – обоснование и формирование организационно-методических рекомендаций по формированию системы профилактики профессионального стресса сотрудников.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих задач:

- анализ существующих теоретических и методических подходов к изучению источников, причин и методов профилактики профессионального стресса сотрудников;
- предварительное изучение организационной структуры и функций управления, кадровой политики, анализ кадрового состава организации;
- проведение методики стресс-мониторинга в организации и анализ полученных результатов;

– формирование организационно-методических, профессиональных рекомендаций по созданию системы профилактики и коррекции стресса сотрудников организации.

Пример 6

Тема «Формирование рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в таможенных органах»

Цель исследования – формирование организационно-методических рекомендаций по организации и внедрению кадровой технологии управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами в таможенных органах.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих *задач*:

– диагностика закономерностей возникновения и развития различных (общих и специфичных) конфликтных и стрессовых (кризисных) ситуаций в таможенных органах;

– анализ функциональных (общих и специфических) проявлений организационных конфликтов в таможенных органах;

– изучение копинг-стратегий таможенных сотрудников и студентов (направление «Таможенное дело»), будущих специалистов таможенных органов РФ;

– формирование принципов и методов эффективной системы управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами в таможенных органах.

Пример 7

Тема «Формирование практических рекомендаций по повышению эффективности управления трудовыми конфликтами в медицинском учреждении»

Цель исследования – обоснование рекомендаций по формированию системы управления трудовыми конфликтами в медицинских учреждениях.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих *задач*:

- выявление закономерностей появления и развития конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях России;
- анализ системы управления в медицинском учреждении;
- проведение исследования на тему «Выявление степени конфликтности в сфере деятельности медицинских работников» среди персонала;
- анализ функций трудовых конфликтов с точки зрения целесообразности управленческого вмешательства в их регулирование;
- формирование рекомендаций по предупреждению возникновения и управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях с целью минимизации их деструктивных последствий.

Пример 8

Тема «Разработка предложений по совершенствованию управленческой деятельности начальника таможенного поста»

Цель исследования – теоретическое обоснование и разработка методических и практических рекомендаций по оценке и повышению качества труда управленческого персонала с целью обеспечения эффективного функционирования таможенного поста.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих *задач*:

- изучить сущность и функции управления персоналом в таможенных органах;
- дать оценку качества управленческого труда в таможенных органах;
- рассмотреть теорию качества труда управленческого персонала в таможенных органах;
- сформулировать систему показателей оценки качества труда управленческого персонала в таможенных органах;
- проанализировать управленческую деятельность начальника таможенного поста;
- разработать мероприятия по совершенствованию управленческой деятельности начальника таможенного поста.

Пример 9

Тема «Управление социально-трудовыми конфликтами, возникающими в процессе трудовой мотивации персонала образовательного учреждения»

Цель исследования – формирование системы трудовой мотивации работников как технологии управления конфликтами, возникающими в организации из-за неудовлетворенности персонала своим трудом.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих задач:

– определение основных теоретических понятий мотивации труда персонала;

– исследование теоретических аспектов управления конфликтами, возникающими в процессе трудовой мотивации персонала организации;

– анализ системы управления персоналом образовательного учреждения;

– диагностика возникающих конфликтов и морально-психологического климата в образовательном учреждении;

– разработка программы мероприятий, направленных на формирование системы трудовой мотивации персонала как технологии управления конфликтами, возникающими в организации в связи с неудовлетворенностью сотрудников своим трудом.

Пример 10

Тема «Совершенствование системы управления конфликтами, возникающими в процессе адаптации персонала в организации»

Цель исследования – сформировать технологию управления конфликтами, возникающими в процессе адаптации новых сотрудников.

Достижение цели исследования предполагает решение следующих задач:

– исследовать теоретические аспекты управления конфликтами в организации;

– изучить теоретические аспекты процесса адаптации новых сотрудников;

- выявить причины конфликтов, возникающих в процессе адаптации новых сотрудников;
- проанализировать систему управления персоналом, организационную структуру, кадровую политику организации;
- продиагностировать конфликты, возникающие в трудовом коллективе;
- исследовать социально-психологический климат, уровень стрессогенности условий труда в организации;
- предложить программу мероприятий, направленную на совершенствование системы управления конфликтами, возникающими в процессе адаптации новых сотрудников;
- рассмотреть документационное и правовое обеспечение процесса управления конфликтами;
- провести оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

2.5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов магистерской диссертации

Указанные выше разделы магистерской диссертации должны выполняться в соответствии с выбранной индивидуальной темой. Работа должна иметь четкое и логичное построение. Она должна включать следующие структурные элементы (в порядке их представления в работе):

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть (обычно 3 главы, каждая из которых включает 2–3 параграфа);
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Содержание работы является второй по порядку страницей, оформляется в соответствии с планом исследования и содержит все разделы и подразделы, выделенные в работе, а также структурные элементы с указанием страниц.

Введение включает краткое обоснование выбранной темы и ее актуальности, указание на конфликтную ситуацию или конфликт в конкретной организации (государственном или муниципальном учреждении), констатацию цели и задач магистерской диссертации. Указывается теоретическая, методологическая, практическая и информационная база исследования, характеризуется практическая значимость предложенных рекомендаций (мероприятий).

Введение должно содержать следующее.

Актуальность темы, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в экономике, необходимость ее изучения и исследования.

Объект исследования – экономическая категория или процесс, которые исследуются в работе.

Предмет исследования – проблема (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования.

Цель работы – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования.

Задачи, которые вытекают непосредственно из целей работы и являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования строится структура работы (содержание), поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов рубрикации. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т. п. Задач в исследовании может быть несколько (не менее трех), как правило, 4–5.

Используемые теоретические и законодательно-нормативные источники. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наиболее ощутимый вклад в разработку проблемы, основные законы и нормативные акты, которые упоминаются в работе (со ссылками в квадратных скобках на номера источников в их списке).

Краткая аннотация разделов и подразделов работы, которая формирует представление о целостности исследования и основных решаемых задачах.

Как правило, окончательный вариант текста введения целесообразно готовить после завершения магистерской диссертации, что по-

зволит более четко отразить основные направления исследования. Общий объем введения приблизительно составляет 3–4 с.

Основная часть магистерской диссертации предусматривает три обязательных раздела (главы).

Глава 1. Теория и практика исследуемой проблемы.

В первой главе магистерской диссертации, как правило, дается анализ проблемы, объясняется терминология, выявляется суть исследовательской позиции. Изначально следует попытаться осветить историю вопроса и степень разработанности темы. Для этого отмечают ученых, занимавшихся данной проблемой, исследованные ими вопросы (какие изучены наиболее глубоко, какие остались нерешенными), позиции ученых, которые наиболее аргументированы и приемлемы для проводимого исследования. Целесообразно в процессе работы определить собственное суждение и дать свое определение явлениям, проблемам и т. п.

Важно продемонстрировать навыки обобщения и систематизации полученных знаний, их приложение к анализу конфликтных столкновений, раскрытию сущности и форм проявления конкретного конфликта.

В этой главе магистранту необходимо:

– дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, статьях, материалах конференций и т. д.), а также уровня реализации ее в практике работы организации;

– сформулировать сущность исследуемой проблемы, проанализировать специальную литературу по проблеме, обобщить положительный и негативный опыт решения рассматриваемой проблемы в деятельности зарубежных и отечественных организаций;

– определить, какие процессы (организационно-экономические, социально-психологические) составляют основу рассматриваемой проблемы;

– сформулировать направления, закономерности, принципы и методы решения исследуемой проблемы на практике;

– определить роль и место рассматриваемой проблемы в сложившейся системе управления персоналом организации.

Для формулировки сущности исследуемой проблемы необходимо проанализировать специальную литературу по проблеме и провести в

первой главе анализ терминологического аппарата заявленной проблемы (табл. 2.3). Сформулировать направления, принципы и методы решения исследуемой проблемы на практике позволит выявление основных причин возникновения деструктивных конфликтных явлений в организации.

Таблица 2.3

Характеристика конфликта как социального явления

Автор	Определение
Г.И. Козырев	Социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности [21].
А.Г. Здравомыслов	Конфликт – это форма отношений между потенциальными и актуальными субъектами социального взаимодействия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [22].
С.М. Емельянов	Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений [23].
А.В. Дмитриев	Под социальным конфликтом обычно понимается тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам таким образом, что борьба принимает форму атаки или обороны [24].
А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов	Конфликт – это наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности [25].
В.П. Ратников	Конфликт есть качество взаимодействия между людьми, выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей [26].
Л.Н. Цой	Конфликт – наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями [27].
Н.В. Гришина	Конфликт – состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами, столкновение противоположностей [28].

В табл. 2.4 приведен пример анализа причин деструктивных конфликтных явлений в медицинском учреждении и методы их профилактики. Выработка методологического подхода к решению изучаемой проблемы является результатом работы магистранта над литературными источниками, данными периодической печати.

Причины деструктивных конфликтных явлений в медицинском учреждении и методы их профилактики

Причины деструктивных конфликтов	Факторы, вызывающие возникновение конфликтов	Методы профилактики конфликтов и стрессов в медицинском учреждении
Рост уровня социальной напряженности в трудовых коллективах медицинского учреждения	<ul style="list-style-type: none"> – различия в ценностных установках работников – проблемы трудовой мотивации – отсутствие программ профилактики деструктивных конфликтов и профессионального стресса медицинских работников, включенных в программы кадровой политики медицинского учреждения 	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг источников и причин возникновения организационных, эмоциональных, социально-трудовых конфликтов в коллективе – разработка рекомендаций по устранению причин и организационных условий, способствующих возникновению деструктивных конфликтов в трудовом коллективе
Профессиональная некомпетентность в управленческой деятельности руководителей медицинского учреждения	<ul style="list-style-type: none"> – принятие неоптимальных управленческих решений – необъективная оценка результатов деятельности медицинских работников – разногласия по поводу оценки обеспечения всеми видами ресурсов – дезорганизация функциональных взаимосвязей между структурными элементами медицинского учреждения и работниками – распространение коррупционных проявлений в сфере здравоохранения 	<ul style="list-style-type: none"> – использование администрирования как формы регулирования конфликтных столкновений – разработка квалификационных требований к различным категориям медицинского персонала – формирование современных кадровых технологий поиска, отбора и подбора персонала
Неэффективность коммуникационных каналов в подразделениях медицинского учреждения	<ul style="list-style-type: none"> – противоречивый характер коммуникативных процессов в подразделениях медицинского учреждения – искажение информации в процессе деловых и межличностных коммуникаций – наличие противоположных интересов и потребностей, требующих согласований – плохая координация горизонтальных взаимосвязей в учреждении 	<ul style="list-style-type: none"> – реализация технологий посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций – формирование и внедрение программ мероприятий по профилактике и разрешению конфликтов – своевременное информирование руководством сотрудников о намечающихся организационных и кадровых нововведениях – предоставление работникам регулярной обратной связи о результатах их труда, консультативной поддержки

Причины деструктивных конфликтов	Факторы, вызывающие возникновение конфликтов	Методы профилактики конфликтов и стрессов в медицинском учреждении
Высокий уровень стрессонаполненности профессиональной деятельности медицинских работников	<ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень текучести кадров – стрессонасыщенность взаимоотношений медицинских работников и пациентов – работа медицинских работников в режиме повышенной конфликтности – постоянные перегрузки в течение всего рабочего дня – деструктивное поведение коллег – деструктивные стратегии поведения в стрессовых ситуациях и т. д. 	<ul style="list-style-type: none"> – осуществление психологической помощи медицинским работникам – разработка и внедрение программ конфликтменеджмента и стресс-менеджмента в кадровую политику учреждения – развитие психологической службы медицинского учреждения – оказание консультативной помощи работникам учреждения в целях повышения их индивидуальной стрессоустойчивости
Нарушения принципов этики деловых отношений в трудовом коллективе медицинского учреждения	<ul style="list-style-type: none"> – проявление неуважительного отношения к подчиненным – утаивание или искажение информации – неэффективный менеджмент и социально-психологические особенности человеческих отношений – сознательное провоцирование конфликта между подчиненными – несоответствие медицинского работника занимаемой должности по профессиональным, нравственно-этическим, психологическим и физическим качествам – коррупционные проявления в поведении медицинских работников – неупорядоченность в иерархии интересов и подчинения – несоблюдение трудовой дисциплины 	<ul style="list-style-type: none"> – воспитание коллективистской морали и нравственности, осознанного отношения к выполнению служебных обязанностей – создание атмосферы доверия и защищенности оппонентов – осуществление деятельности по формированию конфликтологической компетентности медицинских работников в рамках системы повышения квалификации – разработка этического (конфликтологического) кодекса поведения медицинского работника – разработка карт этики, конкретизирующих этический кодекс учреждения для каждого работника – разработка банка профессиональных стрессоров, конкретизирующих программы профилактики профессионального стресса для всех категорий медицинского персонала

Глава 2. Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации по ее решению.

Во второй главе магистерской диссертации анализируются практические аспекты выбранной темы. В качестве информационных источников используются официальные данные и статистические отчеты, отражающие реальное положение и функционирование предмета исследования. При необходимости в данной главе может присутствовать проектная часть.

В данной главе необходимо указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления персоналом организации (учреждения); какой опыт (как положительный, так и негативный) накоплен по осуществлению организационного, экономического, правового и т. п. механизма реализации данной проблемы. Аналитическая характеристика объекта исследования независимо от специфики его темы должна содержать:

- перечень целей, реализация которых обуславливает функционирование исследуемого объекта;
- описание его структуры с выделением основных, вспомогательных или обслуживающих подразделений и их роли в управленческом процессе;
- определение места анализируемого объекта в иерархической системе более крупного масштаба;
- характеристику выполняемых функций по различным показателям.

Все эти показатели, по которым проводится анализ, выбираются в зависимости от специфики управленческой деятельности объекта исследования. Анализ объекта и организации или государственного (муниципального) управления осуществляется на основе достаточно полного описания общей характеристики объекта и предмета исследования. В этой части проводится анализ фактических материалов, характеризующих особенности управления персоналом, специфику выполняемых функций, компетенцию и реализуемые полномочия объекта (государственного или муниципального органа, подразделения, службы).

Аналитическая часть открывается описанием конкретной ситуации или происшедшего конфликта в организации или в государственном (муниципальном) учреждении.

В этом описании, в частности, должны найти отражение:

– время, место и другие обстоятельства, при которых случилось конфликтное столкновение;

– основные участники противостояния, их количество и численный состав, сила (ранг) и иные признаки;

– источник противоречий, проблема, требующая решения, непосредственные причины, приведшие к разногласию и ставшие предметом конфликта;

– интересы и цели конфликтующих сторон, их опасения относительно последствий конфликта;

– инцидент, формы конфликтного взаимодействия сторон, возможности и условия прекращения конфликта;

– эскалация (продолжение) конфликта, методы противоборства сторон и стили конфликтного поведения;

– шаги (меры) к преодолению конфликта, поиску согласия сторон посредством переговоров и других примирительных процедур с участием посредников или арбитра;

– завершение конфликта, способы его урегулирования;

– последствия конфликта, их влияние на функционирование отдельных подразделений и организации в целом, а также на социально-психологический климат в коллективе;

– участие руководителей подразделения или организации в управлении происшедшим конфликтом; их роль в направлении конфликтного взаимодействия в функционально-позитивное русло и сведении к минимуму негативных последствий.

Автору магистерской диссертации необходимо сосредоточить преимущественное внимание на обстоятельном анализе той стадии конфликта, которая соответствует выбранной теме. Это может быть конфликтная ситуация, прекращение конфликта после инцидента ли-

бо обострение и завершение конфликта. В любом из указанных случаев выявляются:

- варианты взаимодействия оппонентов;
- изменения в их намерениях и занимаемых позициях;
- использование ими методов и средств отстаивания своих интересов;
- формы обращения к посредничеству, в том числе со стороны руководителей отдельного подразделения или всей организации.

При проведении исследования конфликта для его наглядного представления целесообразно использовать *метод картографии конфликта*.

Карта конфликта – графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон.

Выделяют следующие этапы составления «карты конфликта» (рис. 2.1):

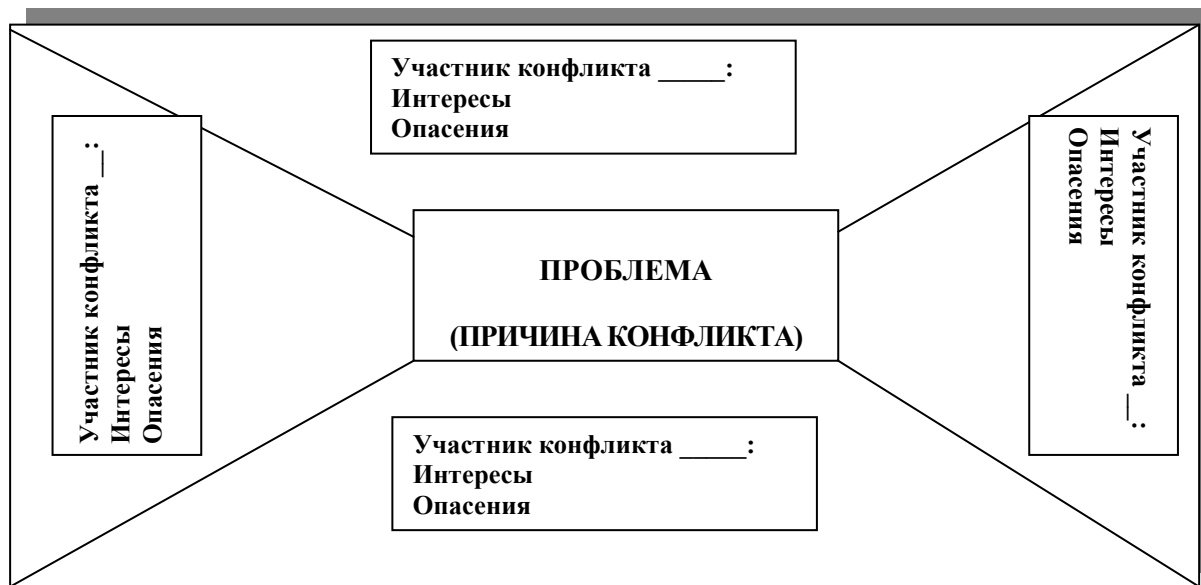


Рис. 2.1. Карта конфликта

1. Сформулировать проблему, «вокруг которой начался конфликт», и нарисовать ее в середине листа бумаги.
2. Нарисовать вокруг проблемы основных участников конфликта и дать каждому из них определение, которое подчеркнет их сильные стороны и позитивные намерения в конфликте.

3. Нарисовать вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначить, где и в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт.

4. Определить и обозначить, в каких бизнес-процессах участвуют конфликтующие стороны, какие цели и задачи ими решаются.

5. Дорисовать вокруг основных участников несколько основных «поддерживающих» или «сочувствующих» участников, которые находятся с основными участниками в «дружеских» отношениях.

6. Составить карту конфликта для разных этапов его развития.

Выявленные существенные характеристики конфликта должны быть использованы при анализе конфликта, порядок которого представлен в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Порядок анализа конфликта

№	Последовательность шагов	Оппонент 1	Оппонент 2
1	Участники конфликта, их роль в конфликте, социальный статус		
2	Мотивация конфликтующих сторон		
3	Их общие, разные, противоположные интересы		
4	Их цели в данном конфликте		
5	Степень соответствия целей интересам		
6	Система причин конфликта		
7	Повод (инцидент)		
8	Установки конфликтующих сторон		
9	Тип конфликта (по основным существенным характеристикам)		
10	Возможность нормализации эмоционального фона конфликта		
11	Стадия конфликта		
12	Знак конфликта (конструктивный или деструктивный)		
13	Функции конфликта относительно социальной системы и всех участников		
14	Вероятные следствия его нерешенности		
15	Последствия его гипотетического решения: а) на основе компромисса; б) на основе одностороннего подавления; в) на основе интегративного способа (сотрудничества)		

Ниже приведен пример картографического анализа конкретной конфликтной ситуации, характерной для ГБУЗ «Поликлиника № X».

Пример 1. Картографический анализ конкретной конфликтной ситуации, характерной для ГБУЗ «Поликлиника № X»

Рассмотрим одну из конфликтных ситуаций, произошедшую в поликлинике № X. Пациент прошел обследование у врача-хирурга, врач назначил ему повторное посещение кабинета в 8.00 и выписал талон. Пациент, придя на повторное обследование, в порядке живой очереди прождал до 9.00, после чего только состоялся прием. В очереди данного пациента «не пускали» к врачу, обосновывая это тем, что с 8.00 до 9.00 врач принимает только тех пациентов, которые закрывают больничный. На приеме больной сделал выговор врачу о том, что тот не предупредил его о таком формате приема. Врач указал ему на незнание элементарных правил. Пациент был этим возмущен и написал жалобу на врача. Узнав о проблеме, главный врач был недоволен происходящей ситуацией, так как жалоба на данного врача поступала не в первый раз. Таким образом, конфликт произошел не только между врачом и пациентом, но и между врачом и главным врачом поликлиники. Данная ситуация оказала негативное влияние на социально-психологический климат внутри коллектива и, соответственно, вызвала снижение качества трудовой деятельности и эффективности оказания медицинских услуг.

Конфликт был разрешен через неделю на собрании, где главный врач сделал выговор врачу-хирургу и дал рекомендации по устранению причин для таких конфликтов, а также провел воспитательную беседу с сотрудниками по поводу похожих ситуаций. Рассматриваемая конфликтная ситуация более подробно показана в табл. 2.6.

Составление картографии конфликта позволяет:

- поставить определенные формальные рамки внутри разговора, что позволит избежать чрезмерного проявления эмоций;
- обсудить совместно сложившуюся ситуацию и высказать свои пожелания и требования;
- конкретизировать точку зрения оппонентов;
- создать атмосферу эмпатии;

– по-новому взглянуть на сложившуюся ситуацию и найти пути разрешения конфликта.

Таблица 2.6

**Анализ конфликтной ситуации, произошедшей в ГБУЗ
«Поликлиника № X»**

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
Кто участвует	Главврач, врач, пациент
Где происходит конфликт	В хирургическом отделе ГБУЗ «Поликлиника № X»
Что происходит	Пациент недоволен тем, что его не оповестили об очередности приема к врачу-хирургу
Вид конфликта	Производственно-экономический Кратковременный острый Межличностный Реальный (предметный) Объективный, организационный; деловой Вертикальный (снизу вверх) Конструктивный Открытый, неизбежный Компромиссный Полностью разрешаемый
Объект конфликта	Несвоевременное донесение актуальной информации до пациента
Предмет конфликта	Отсутствие технологии распределения своевременной информации
Причины конфликта	а) общая причина: социальная; б) частная причина: неудовлетворенность работой больницы
Методы диагностики конфликта	изучение документов, системно-ситуационный анализ, беседа, наблюдение
Функции конфликта	Сигнализация об очагах социальной напряженности
Фазы и стадии конфликта	а) фазы конфликта: инцидент, конфликтная ситуация, начало, развитие, разрешение конфликта; б) стадии конфликта: предконфликтная, конфликтная
Модель поведения в конфликте	Конструктивная
Стратегия разрешения конфликта	Сотрудничество
Методы разрешения конфликта	Структурные переговоры
Чем кончается конфликт	Предоставление пациенту извинений и нужной информации, инструктаж врачей

Для того что расширить круг решений, возможных после окончания процесса картографии, создается графическое представление потребностей и опасений. Картография конфликта представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Картография конфликта в ГБУЗ «Поликлиника № X»

Таким образом, можно сделать вывод, что в поликлинике существуют проблемы с донесением актуальной информации до пациентов. Для разрешения приведенной конфликтной ситуации и предотвращения дальнейших ее проявлений необходимо постоянно уточнять поступающую новую информацию для пациентов и своевременно их оповещать через регистратуру или путем размещения объявлений у кабинетов и на доске информации.

Далее приведен пример заполнения бланка анализа конфликтной ситуации.

Пример 2. Бланк анализа конфликтной ситуации

1. Год начала конфликта:
– 2014
2. Месяц начала конфликта:
– август
3. Учреждение (организация), в котором произошел конфликт:
– нефтеперекачивающее предприятие
4. Характер и особенности деятельности коллектива (место, город, регион):

Филиал АО «У» РНУ. Основная функция коллектива данного учреждения – координация деятельности структурных подразделений,

определение основных задач и направлений деятельности, а также организация контроля за исполнением принятых решений.

Отличительной особенностью данного предприятия является то, что, с одной стороны, кадровая политика предусматривает обучение, подготовку, переподготовку персонала, создание кадрового резерва, в целом обеспечивает высокую конкурентоспособность персонала на рынке труда, социальную защищенность работников, но с другой стороны – объемы выполняемых работ значительно превосходят возможности имеющихся человеческих и технических ресурсов, что зачастую приводит к нарушению режима труда и отдыха, несвоевременности выполнения поставленных задач, ухудшению социально-психологического климата, назреванию производственных конфликтов, появлению профессиональных стрессов и, как итог, снижению эффективности труда.

5. На основе чьей информации анализируется конфликт?

– свидетеля, не принимавшего участия в конфликте

6. Находились ли оппоненты в отношениях подчиненности?

– данный конфликт произошел между подчиненными и их непосредственным начальником

7. Характер межличностных отношений участников конфликта до его начала:

– нейтральные

8. Тип конфликта и его краткое обоснование:

*– **борьба за справедливую оценку результатов деятельности** – оплата труда персонала производится не за фактически отработанное время, а за нормированный восьмичасовой рабочий день, хотя персонал привлекается на работы в соответствии с графиком сменности, который предусматривает круглосуточную работу. Т. е. возникает такая ситуация, при которой работники, например, после ночной смены привлекают к работам в дневную смену (неполную);*

*– **борьба с низким качеством организации работ** – нерациональное использование рабочего времени сотрудников со стороны руководства, низкий уровень организации труда.*

9. Кратко опишите суть конфликта и основные моменты в его возникновении, развитии и разрешении, динамику, влияние на оппонентов, коллективы, результаты разрешения (пользуйтесь ключевыми словами п. 8).

Основной причиной данного конфликта является нерациональное использование рабочего времени.

Ремонтные бригады ЦРС более чем заблаговременно (за двое суток до начала работ) вынуждены выезжать на место проведения работ, причем это приходится делать в 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 выходных рабочие находят на рабочем месте, выполняя незначительную неквалифицированную работу. Предприятие оплачивает в двойном размере неквалифицированный труд работников в выходной день, т. е., с одной стороны, это невыгодно предприятию, с другой стороны – у работников каждую неделю пропадает один выходной день.

10. Кто был инициатором конфликта?

– руководство предприятия

11. Чьи действия и какие именно привели к началу конфликта?

Руководство предприятия обязало обеспечить прибытие ремонтных бригад за двое суток до начала работ. С целью подготовки ремонтных бригад к проведению работ персонал и техника вынуждены выезжать в воскресенье. За первый день они выполняют подготовку рабочего котлована, устанавливают жилой городок и проверяют исправность оборудования. На второй день (понедельник) осуществляется комиссионная проверка готовности ремонтных бригад, но ремонтный персонал в это время, по сути, простаивает. В первый день начала ремонтных работ (вторник) производится раскачка нефтепровода, осуществляемая в течение 1–2 суток, а ремонтный персонал также вынужденно простаивает, и только на 2-3-и сутки он приступает к выполнению работы (среда – четверг).

12. Характеристика первого оппонента:

– занимаемая должность – главный инженер предприятия

– возраст – 42 года

– в течение какого времени находится в данной конкретной должности – 2 года

– в течение какого времени находится в подобной должности (примерная дата вступления в должность – год, месяц) – в аналогичной должности работал на протяжении 3–4 лет

– профессиональная подготовка (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в профессиональном отношении подготовлен отлично, 0 –

в профессиональном отношении подготовлен средне, -5 – в профессиональном отношении подготовлен неудовлетворительно)

– нравственные качества (оцените в баллах от +5 до -5, где +5 – в высшей степени порядочный, 0 – нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону, -5 – в высшей степени непорядочный)

– другие психологические характеристики:

коммуникабельный, равнодушный к работе, требовательный к подчиненным

13. Способы борьбы, действия первого оппонента на всех этапах конфликта:

– *односторонне доминирование (силовая модель): использование высокого служебного положения для выполнения поставленных задач невзирая на недовольство рабочих.*

14. Каковы мотивы вступления в конфликт первого оппонента? Из-за чего он пошел на конфликт?

– *для исключения любого срыва или непредвиденных ситуаций инженер и вышестоящее руководство решают «перестраховываться» и вызывать ремонтные бригады более чем заблаговременно.*

15. Пытался ли он скрыть свои истинные мотивы от окружающих?

– *не пытался*

16. Какое представление о причинах конфликта он пытался создать у окружающих?

– *он не пытался скрыть истинные причины и мотивы своих действий. Данные меры он принимал для того, чтобы исключить любые срывы при проведении работ.*

17. Опишите характерные эмоциональные реакции первого (начальника) оппонента во время конфликта:

– *безэмоционально и сухо реагировал на недовольство рабочих*

18. Изменилось ли во время конфликта качество выполнения служебных обязанностей первым оппонентом?

– *стал работать заметно хуже, чем обычно*

– *стал работать несколько хуже, чем обычно*

– ***конфликт практически не повлиял на качество его работы***

– *стал работать несколько лучше, чем обычно*

– *стал работать заметно лучше, чем обычно*

– *затрудняюсь ответить*

19. Как изменилось качество выполнения служебных обязанностей первым оппонентом после конфликта по сравнению с качеством его

работы до конфликта?

- *стал работать заметно хуже, чем обычно*
- *стал работать несколько хуже, чем обычно*
- ***конфликт практически не повлиял на качество его работы***
- *стал работать несколько лучше, чем обычно*
- *стал работать заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить*

20. Изменилось ли во время конфликта настроение первого оппонента?

- *настроение было заметно хуже, чем обычно*
- ***настроение было несколько хуже, чем обычно***
- *конфликт практически не повлиял на его настроение*
- *настроение было несколько лучше, чем обычно*
- *настроение было заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить*

21. Как изменилось настроение первого оппонента после конфликта по сравнению с его обычным настроением?

- *настроение было заметно хуже, чем обычно*
- ***настроение было несколько хуже, чем обычно***
- *конфликт практически не повлиял на его настроение*
- *настроение было несколько лучше, чем обычно*
- *настроение было заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить*

22. Как повлиял завершившийся конфликт на отношение коллектива к первому оппоненту, на его положение и авторитет?

- *отношение к нему заметно улучшилось*
- *отношение к нему улучшилось*
- *отношение к нему фактически не изменилось*
- *отношение к нему ухудшилось*
- *отношение к нему заметно ухудшилось*
- *трудно сказать*

23. Какое общественное, служебное воздействие оказано на первого оппонента и за что?

- *вышестоящее руководство признает правоту инженера и не оказывает на него никакого воздействия.*

24. Кто и на каком этапе конфликта поддержал первого оппонента?

- *руководство управления и отдел эксплуатации поддерживают действия главного инженера невзирая на недовольство рабочих и ИТР.*

25. Какими действиями и как поддержали первого оппонента?

– *открыто*

– *неофициально*

– *однозначно*

– *половинчато*

26. Почему поддержали первого оппонента?

– *руководство и отдел эксплуатации в большей степени ориентированы на получение конечного результата и достижение поставленной цели. Морально-психологическому климату в коллективе они не уделяют должного внимания.*

27. Характеристика второго (подчиненного) оппонента:

– *занимаемая должность – линейный трубопроводчик*

– *возраст – 27 лет*

– *в течение какого времени находится в данной конкретной должности – 4 года*

– *в течение какого времени находится в подобной должности (примерная дата вступления в должность – год, месяц) – 4 года*

– *профессиональная подготовка (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в профессиональном отношении подготовлен отлично, 0 – в профессиональном отношении подготовлен средне, –5 – в профессиональном отношении подготовлен неудовлетворительно)*

– *нравственные качества (оцените в баллах от +5 до –5, где +5 – в высшей степени порядочный, 0 – нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону, –5 – в высшей степени непорядочный)*

– *другие психологические характеристики:*

высокий профессионализм, ответственность при выполнении поставленных задач, нацеленность на результат, стрессоустойчивость

28. Способы борьбы, действия второго (подчиненного) оппонента на всех этапах конфликта:

– *обращение линейного трубопроводчика в профсоюзную организацию с целью конструктивного решения данной проблемы, обращение к линейному руководителю (ИТР) с просьбой воздействовать на данную ситуацию.*

29. Каковы мотивы вступления в конфликт второго (подчиненного) оппонента? Из-за чего он пошел на конфликт?

– *трубопроводчик пошел на конфликт из-за отсутствия выходных дней (невозможности видеться с семьей и маленьким ребенком)*

и нерационального распределения рабочего времени.

30. Пытался ли он скрыть свои истинные мотивы от окружающих?

– нет, он действовал открыто

31. Какое представление о причинах конфликта он пытался создать у окружающих?

– он пытался донести до коллег свое недовольство нерациональным распределением рабочего времени и неудовлетворительной организацией работ.

32. Опишите характерные эмоциональные реакции второго (подчиненного) оппонента во время конфликта:

– ярко проявлял эмоции, открыто выражал недовольство действиями руководства, отстаивал свою правоту.

33. Изменилось ли во время конфликта качество выполнения служебных обязанностей вторым оппонентом?

– стал работать заметно хуже, чем обычно

– стал работать несколько хуже, чем обычно

– конфликт практически не повлиял на качество его работы

*– **стал работать несколько лучше, чем обычно***

– стал работать заметно лучше, чем обычно

– затрудняюсь ответить

34. Как изменилось качество выполнения служебных обязанностей вторым оппонентом после конфликта по сравнению с качеством его работы до конфликта?

– стал работать заметно хуже, чем обычно

– стал работать несколько хуже, чем обычно

– конфликт практически не повлиял на качество его работы

*– **стал работать несколько лучше, чем обычно***

– стал работать заметно лучше, чем обычно

– затрудняюсь ответить

35. Изменилось ли во время конфликта настроение второго оппонента?

*– **настроение было заметно хуже, чем обычно***

– настроение было несколько хуже, чем обычно

– конфликт практически не повлиял на его настроение

– настроение было несколько лучше, чем обычно

– настроение было заметно лучше, чем обычно

– затрудняюсь ответить

36. Как изменилось настроение второго оппонента после конфликта по сравнению с его обычным настроением?

*– **настроение было заметно хуже, чем обычно***

- *настроение было несколько хуже, чем обычно*
- *конфликт практически не повлиял на его настроение*
- *настроение было несколько лучше, чем обычно*
- *настроение было заметно лучше, чем обычно*
- *затрудняюсь ответить*

37. Как повлиял завершившийся конфликт на отношение коллектива ко второму (подчиненному) оппоненту, на его положение и авторитет?

- *отношение к нему заметно улучшилось*
- *отношение к нему улучшилось*
- ***отношение к нему фактически не изменилось***
- *отношение к нему ухудшилось*
- *отношение к нему заметно ухудшилось*
- *трудно сказать*

38. Какое общественное, служебное воздействие оказано на второго (подчиненного) оппонента и за что?

- *поддержка коллектива вселяла в него уверенность в своей правоте, но бездействие со стороны руководства говорило о безысходности в данной ситуации.*

39. Кто и на каком этапе конфликта поддержал второго (подчиненного) оппонента?

- *поддержка со стороны коллег (линейных трубопроводчиков) отдела была на протяжении всего конфликта.*

40. Как поддержали второго оппонента (подчиненного)?

- *открыто*
- *неофициально*
- *однозначно*
- ***половинчато***

41. Почему поддержали второго оппонента (подчиненного)?

- *коллеги поддержали, т. к. сами находились в аналогичной ситуации*

42. Длительность конфликта (дней, месяцев, лет):

- *начался в августе 2014 г. и длится по настоящее время*

43. Кто разбирался в конфликте по поручению вышестоящих организаций (руководителей)?

- *профсоюз*

44. Опишите, каким образом лица, разбиравшиеся в конфликте, пытались повлиять на его **хорошие** результаты:

- *профсоюз пытался отстоять права линейного трубопроводчика, но вышестоящее руководство Самарского РНУ объяснило свои дей-*

ствия производственной необходимостью и сослалось на то, что оплачивает выход рабочих в выходной в полном объеме.

45. Как повлияло вмешательство вышестоящих инстанций на ход и результаты конфликта?

- *оказало заметное положительное влияние*
- *оказало положительное влияние*
- ***фактически не повлияло***
- *оказало отрицательное влияние*
- *оказало значительное отрицательное влияние*
- *трудно сказать*

46. В какой степени разрешено противоречие между оппонентами, приведшее к конфликту?

- *полностью разрешено*
- *частично разрешено*
- *не разрешено*
- ***трудно сказать***

47. Кто одержал победу в конфликте? Оцените результаты количественно, в процентах (для оценки используйте одно из следующих чисел: 100, 90, 80, 70, 60, 50, 40, 30, 20, 10, 0, где 100 % – полностью победил первый оппонент; 50 % – никто не одержал победу; 0 – полностью победил второй оппонент):

- *100 % – полностью победил первый оппонент*

48. Обоснуйте оценку:

- *«победил» главный инженер, т. к. вышестоящее руководство было на его стороне и не принимало во внимание недовольство со стороны линейных трубопроводчиков.*

49. Как изменились взаимоотношения оппонентов по сравнению с их взаимоотношениями до конфликта?

- *отношения стали заметно лучше*
- *отношения стали несколько лучше*
- *отношения фактически не изменились*
- ***отношения стали несколько хуже***
- *отношения стали заметно хуже*
- *трудно сказать*

50. Как изменились взаимоотношения оппонентов после конфликта по сравнению с их взаимоотношениями во время конфликта?

- *отношения стали заметно лучше*
- *отношения стали несколько лучше*
- *отношения фактически не изменились*

- отношения стали несколько хуже
- отношения стали заметно хуже
- **трудно сказать**

51. Как изменилось качество совместной деятельности членов коллектива во время конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта?

- коллектив стал работать заметно лучше
- коллектив стал работать несколько лучше
- **конфликт фактически не повлиял на качество работы коллектива**
- коллектив стал работать несколько хуже
- коллектив стал работать заметно хуже
- затрудняюсь ответить

52. Как изменилось качество совместной деятельности членов коллектива после конфликта по сравнению с качеством работы до конфликта?

- коллектив стал работать заметно лучше
- коллектив стал работать несколько лучше
- **конфликт фактически не повлиял на качество работы коллектива**
- коллектив стал работать несколько хуже
- коллектив стал работать заметно хуже
- затрудняюсь ответить

53. Что конкретно изменилось в деятельности коллектива в результате конфликта?

- состав коллектива, микроклимат коллектива, взаимоотношения в коллективе

54. Как конфликт повлиял на взаимоотношения в коллективе?

- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно лучше
- **во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько лучше**
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе фактически не изменились
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже
- трудно сказать

55. Как в результате конфликта изменились взаимоотношения в коллективе?

– *после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно лучше*

– *после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько лучше*

– ***после конфликта взаимоотношения в коллективе фактически не изменились***

– *после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже*

– *после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже*

– *трудно сказать*

56. Что конкретно изменилось в деятельности коллектива после конфликта?

– *отношение к работе: уменьшился энтузиазм, инициатива, должностные обязанности исполнялись четко, но без изобретательности и инноваций*

57. Можно ли было, на ваш взгляд, избежать конфликта? Обоснуйте свой ответ:

– *конфликта можно было избежать, т. к. длительное время не существовало данного требования (выезд ремонтной бригады за двое суток до начала работ) и люди успешно выполняли поставленную задачу, не выезжая на работу в выходной.*

58. Другая информация о конфликте, которая не отражена в предыдущих пунктах:

– *информация, представленная в предыдущих пунктах, исчерпывающая, добавить что-либо еще не представляется возможным.*

59. Дата заполнения бланка:

12.12.2015

60. Должность заполнившего бланк:

Начальник НПС

В данной конфликтной ситуации главный инженер и вышестоящее руководство выбрали стратегию уклонения. Они полностью игнорировали противоречия, которые возникли между ними и линейными трубопроводчиками. Рабочие старались отстаивать свои права, так как их не устраивала сложившаяся ситуация. Им приходилось

выходить на работу в свой регламентированный выходной (воскресенье), за который они успевали выполнить весь необходимый объем подготовительных работ по установке оборудования и подготовке техники для манипуляций на трубопроводе, и на следующий день (понедельник) техника по большей части простаивала, а люди выполняли неквалифицированную работу.

В первый день начала ремонтных работ (вторник) производилась раскачка нефтепровода, осуществляемая в течение 1–2 суток, а ремонтный персонал также вынужденно простаивал (только на третьи сутки приступал к выполнению работы). Просьба рабочих о пересмотре организации их рабочего времени и возможности выхода в понедельник для выполнения всех подготовительных работ игнорировалась руководством. Предконфликтный период протекал первые два месяца после вступления в должность нового главного инженера, началом конфликтного столкновения можно считать нарушение взаимоотношений на почве недовольства линейными трубопроводчиками организацией их труда. Создается такая ситуация, когда большинство своих регламентированных выходных рабочие находятся на рабочем месте, выполняя незначительную, неквалифицированную работу. Развитие или, иными словами, эскалация данного конфликта – постепенное увеличение числа линейных трубопроводчиков, негативно настроенных против главного инженера. Стоит отметить поддержку инженера со стороны высшего руководства.

Бездействие со стороны управленцев увеличивает число отрицательных настроений среди рабочих, что ухудшает общий социально-психологический климат в коллективе, способствует потере мотивации рабочих к эффективному труду. Завершение конфликта характеризуется увеличением текучести кадров среди рабочих, профессиональным выгоранием, отсутствием мотивации к труду, отсутствием лояльности к организации и руководителям.

Данная ситуация, выявившая безразличное отношение высшего руководства к недовольству работников, внесла нервозность в рабочую атмосферу. Отсутствие регламентированных выходных дней не позволяло рабочим восстановиться после напряженной рабочей недели, в связи с чем накапливалась общая усталость, появились симптомы профессионального выгорания, отсутствия мотивации к эффективной трудовой деятельности. За 2015 год текучесть кадров среди рабочих по сравнению с текучестью среди руководителей, специалистов и служащих была значительно выше. Из числа всех работников, уволившихся в течение года, число рабочих превысило 60 %.

Карта конфликта представлена в табл. 2.7.

Таблица 2.7

Карта конфликта

Конфликт произошел между: линейными трубопроводчиками и главным инженером	
Вопросы	Ответы
Кто участвует	Главный инженер РНУ и линейные трубопроводчики НПС «Х»
Где происходит конфликт	Филиал нефтеперекачивающего предприятия АО «У» РНУ
Что происходит	Нарушение взаимоотношений между начальником и подчиненным
Вид конфликта	<ol style="list-style-type: none"> 1. По сферам проявления – производственный. 2. По масштабам, длительности и напряженности – острый, длительный, затяжной (около полутора лет). 3. По субъектам конфликтного взаимодействия – межличностно-групповой. 4. По предмету конфликта – реальный. 5. По источникам и причинам возникновения – объективный, социально-трудовой, вызванный несовпадением, конфронтацией частных интересов работников и интересов организации и руководства. 6. По коммуникативной направленности – вертикальный. 7. По социальным последствиям – негативный, деструктивный, разрушительный. 8. По формам и степени столкновения – открытый, проявляющийся в недовольстве линейными трубопроводчиками организацией их трудовой деятельности. 9. По способам и масштабам урегулирования – неантагонистический (интересы и цели соперничающих сторон не являются взаимоисключающими, в ходе развертывания такого конфликта возможны поиски сближающих друг друга оценок и позиций, взаимных соглашений и компромиссов).
Объект конфликта	Организация трудового процесса и рабочего времени линейных трубопроводчиков НПС «Х».

Конфликт произошел между: линейными трубопроводчиками и главным инженером	
Вопросы	Ответы
Предмет конфликта	Разногласия во взглядах между главным инженером и линейными трубопроводчиками НПС «Х».
Методы диагностики конфликта	Наблюдение, опрос.
Функции конфликта	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.
Периоды и этапы конфликта	<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 выходных рабочие находятся на рабочем месте, выполняя незначительную, 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 к эффективному труду.</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>
Модель поведения в конфликте	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.

Конфликт произошел между: линейными трубопроводчиками и главным инженером	
Вопросы	Ответы
Стратегия разрешения конфликта	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.
Стрессоры: – стрессоры в окружающей среде – личные стрессоры участников	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.
Чем кончается конфликт	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.

Одним из популярных оценочно-аналитических методов менеджмента является диаграмма Исикавы, первоначально разработанная как инструмент менеджмента качества и позволяющая наглядно представить причинно-следственные связи между объектом анализа и влияющими на него факторами в различных сферах деятельности. При анализе факторы оцениваются и ранжируются по их значимости, при этом выделяются особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на объект анализа. По итогам составления и анализа диаграммы делаются соответствующие выводы, которые ложатся в основу принимаемых управленческих решений.³

Использование данного графического способа представления информации помогает выявлять возможные причины проблемы (конфликтный потенциал). Диаграммы позволяют проанализировать внутренние связи между разными частями причины конфликта. Пример схемы представлен в прил. 3. Диаграмма Исикавы широко используется в менеджменте и организационной конфликтологии, так

³ Рубанов А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. Transactions TSTU. – С. 968–974.

как позволяет эффективно находить эффективные решения в сложных управленческих и конфликтных ситуациях. В голове скелета указывается анализируемая проблема, вызвавшая возникновение организационного или социально-трудового конфликта. На скелете представлены верхние и нижние косточки. На верхних косточках указываются причины возникновения проблемы. На нижних косточках обозначаются факты, подтверждающие наличие сформулированных причин конфликтного противостояния. Выделяют следующие этапы работы с диаграммой Исикавы:

- анализ и сбор факторов, влияющих на исследуемый результат;
- группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование факторов внутри каждого блока;
- анализ полученной информации;
- игнорирование непринципиальных факторов.

Существует следующая процедура составления схемы:

- на листе бумаги проводят горизонтальную стрелку через середину листа; дают название главной стрелке (главная «кость» схемы);
- от главной кости рисуют дополнительные «косточки» под углом 45° , каждая из которых может быть посвящена проблеме или группе проблем;
- называют каждую из «косточек»;
- добавляют дополнительные «косточки»;
- рисуют диаграмму так, чтобы важная часть проблем была изображена в «голове рыбы».

При формировании данной схемы можно использовать общие заголовки:

- персонал (квалификация, возраст, гендерный состав, опыт работы, морально-психологический климат и т. д.);
- окружающая среда (условия работы, режим работы и т. д.);
- методы и технологии;
- производство (помещения, подразделения, оборудование, компьютерные системы и т. д.);
- оборудование (рабочие инструменты, рабочая одежда и т. д.);

– материалы.

При обосновании варианта предупреждения, урегулирования или разрешения конфликта необходимо определить *цену конфликта* и *цену выхода из конфликта*.

Цена конфликта (C_k) для каждой из конфликтующих сторон складывается из трех величин:

1) затраты (\mathcal{E}) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;

2) ущерб (\mathcal{D}), наносимый недружелюбными действиями другой стороны;

3) потери (\mathcal{C}), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон, несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т. д.):

$$C_k = \mathcal{E} + \mathcal{D} + \mathcal{C}.$$

Цену конфликта в ряде случаев можно перевести в денежное выражение.

Цена выхода из конфликта (C_{BK}) – это разность между утратами (\mathcal{Y}), с которыми сопряжен выход из конфликта (утрата каких-либо приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне и т. п.), и приобретениями (\mathcal{P}), которые дает выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и пр.):

$$C_{BK} = \mathcal{Y} - \mathcal{P}.$$

Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения нередко представляются неясными и гипотетическими, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. В этом случае целесообразно сопоставить C_k и C_{BK} . Если $C_k < C_{BK}$, то попытка продолжить конфликтную борьбу имеет смысл. Если же $C_k > C_{BK}$, то «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение. Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из конфликта позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Результаты проведенного

анализа различных вариантов должны послужить основой для выбора и разработки собственных предложений, соответствующих теме магистерской диссертации, ее цели и задачам.

Особое внимание уделяется анализу проблемных аспектов темы исследования в соответствии с поставленными целями и задачами. Источниками информации для проведения исследования могут служить законы и подзаконные акты, положения, уставы, регламентирующие организацию и функционирование государственного (муниципального) органа; материалы текущего делопроизводства; статистические данные; отчетность отдельных подразделений и общие справочно-аналитические материалы и служебные документы, содержащие самые разнообразные сведения, представляющие интерес с точки зрения исследуемой проблемы.

Глава 3. Практические рекомендации по решению проблемы.

Проектная часть предназначена для подтверждения (обоснования) конкретных предложений исполнителя магистерской диссертации, выбора им оптимального, с его точки зрения, варианта предупреждения, урегулирования или разрешения описанного конфликта. Третья глава должна быть сфокусирована на практическом решении проблем, описании сценариев реальных экономических процессов.

3.1. Проверка предложенной методик (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте. Здесь производится проверка жизнедеятельности предлагаемой во 2-й главе методик и методических материалов на базе реальных результатов и показателей деятельности организации.

3.2. Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте. Этот параграф должен включать:

- разработку основных направлений совершенствования проекта;
- нормативно-методическое, правовое и кадровое обеспечение нововведений;
- разработку методик, методических рекомендаций, инструкций по проведению той или иной организационной процедуры, направленной на совершенствование проекта;

– план мероприятий по внедрению предложений: взаимосвязь мер по внедрению проектных предложений, сроки их внедрения и лица, отвечающие за исполнение.

Рекомендации (предложения) должны иметь преимущественно прикладной характер, в них вносится лишь то, что может быть внедрено в практическую или научную деятельность.

Пример формулирования общих и специфических функций управления конфликтами и стрессами в организации представлен в табл. 2.8 и 2.9.

Таблица 2.8

Общие функции управления конфликтами и стрессами в организации

Общие функции управления	Содержание функций
Планирование	<ul style="list-style-type: none"> – определение целей управления конфликтами и стрессами; – определение необходимых ресурсов для реализации целей управления конфликтами и стрессами; – формирование принципов, методов и методик управления конфликтами и стрессами; – формирование стратегических и тактических планов осуществления мероприятий по управлению конфликтами и стрессами
Организация	<ul style="list-style-type: none"> – формирование специальных подразделений по управлению конфликтами и стрессами; – формирование конфликтной комиссии по управлению организационными и социально-трудовыми конфликтами; – обеспечение необходимым персоналом (конфликтменеджер, психолог), ресурсами, оборудованием и пр.; – распределение ответственности и делегирование полномочий по управлению конфликтами и стрессами; – создание благоприятных организационных условий для осуществления программ по управлению конфликтами и стрессами
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> – разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе
Координация	<ul style="list-style-type: none"> – анализ отчетов, аналитических материалов конфликтной комиссии; – анкетирование работников в целях осуществления диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, уровня конфликтности, уровня социального напряжения, уровня организационного стресса и т. д.
Контроль, учет и анализ	<ul style="list-style-type: none"> – анализ выполнения всех программ и мероприятий технологии по управлению конфликтами и стрессами; – выявление причин отклонений от плана осуществления мероприятий по управлению конфликтами и стрессами; – оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами

Специфические функции управления конфликтами и стрессами в организации

Специфические функции управления конфликтами	Содержание функций
1. Диагностика существующей технологии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды	<ul style="list-style-type: none"> – диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами – формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов и стрессов – выявление потребностей в управлении конфликтами – проведение диагностики уровня трудового (профессионального) стресса, уровня конфликтности, уровня социального напряжения и т. д.
2. Формирование стратегии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – определение экономических, социальных целей и технологии управления конфликтами и стрессами – анализ стратегии развития организации и стратегии управления персоналом учреждения – формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности – формирование стратегии управления персоналом в области управления конфликтами и стрессами
3. Определение содержания и структуры технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – анализ внутренних и внешних ресурсов системы управления конфликтами и стрессами – определение задач и программ по разработке и внедрению технологии управления конфликтами – формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности работника – формирование банка информационных карт профессионального стресса для всех категорий работников организации – разработка программ профилактики и коррекции трудового стресса и синдрома профессионального выгорания – мониторинг результатов и корректировка программы
4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами – разработка способов стимулирования персонала к применению технологии управления конфликтами
5. Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации – разработка положений: регламента работы конфликтной комиссии, этической комиссии; этического кодекса; конфликтологического кодекса и пр.

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

Примерный план мероприятий по профилактике конфликтов и стрессов в организации представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10

**План мероприятий по профилактике конфликтов и стрессов
в медицинском учреждении**

Мероприятие	Ответственные	Срок исполнения	Решаемые задачи
1. Уделить особое внимание коррекции и правильной постановке системы подбора кадров	Отдел кадров, начальник отдела кадров	I–II квартал 201_ года	Подбор персонала с учетом не только профессиональных качеств, но и внутренних ценностей
2. Разъяснение требований к работе	Заведующие отделениями	I–II квартал 201_ года	Четкое определение критериев оценки труда медицинского персонала, формулирование обязанностей, обозначение зоны ответственности и пределов полномочий
3. Изменение системы оценки работы	Начальник отдела кадров, заведующие отделениями	I квартал 201_ года	Нейтрализация конфликтных ситуаций как между отделениями, так и между медицинскими работниками
4. Разработка конфликтологического кодекса	Специалист отдела кадров	I квартал 201_ года	Закрепление в официальном документе правил поведения в конфликтной ситуации
5. Создание комиссии по разрешению трудовых споров	Главный врач, начальник отдела кадров	I квартал 201_ года	Успешное урегулирование разногласий в области трудовых отношений между администрацией и работниками

Мероприятие	Ответственные	Срок исполнения	Решаемые задачи
6. Своевременное информирование сотрудников и налаженный механизм обратной связи	Инженер отдела кадров, заведующие отделениями	II квартал 201_ года	Размещение конфликтологического кодекса на корпоративном портале, рассылка сотрудникам по электронной почте. Изучение мнений сотрудников о введении конфликтологического кодекса
7. Разработка комплекса мероприятий и тренингов, направленных на профилактику конфликтов и стрессов среди медицинского персонала	Начальник отдела кадров либо третья сторона	III квартал 200_ года	Проведение обучающих тренингов при повышении уровня конфликтности в медицинском учреждении

3.3. Расчет социальной и экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте.

Приводим пример социально-экономической эффективности системы профилактики конфликтов на предприятии нефтяной промышленности.

Оценка социально-экономической эффективности выступает в роли заключительного этапа процесса совершенствования системы управления конфликтами и стрессами. На всех этапах совершенствования системы управления конфликтами и стрессами под затратами понимают капиталовложения в квалификацию работников; в свою очередь, организация ожидает от этих затрат отдачу в виде повышения эффективности трудовой деятельности, производительности труда и в целом более полной реализации целей, поставленных предприятием перед работниками.

Для руководителей предприятия нефтяной промышленности такими целями будут повышение производительности и эффективности труда работников, рационализация использования рабочего времени в производственном процессе, сокращение издержек на производство, выполнение всех стандартов предприятия, получение общих кон-

курентных преимуществ, разработка новых технологий для достижения корпоративных целей, обеспечение безопасных условий труда и следование экологической политике предприятия. К числу таких целей, относящихся к работникам, будут: активное участие в процессах принятия решений, эффективное использование как личного потенциала, так и рабочего времени и техники, предоставленной для проведения конкретного вида работ, удовлетворение от трудовой деятельности и проявление инициативы в совершенствовании данного процесса, уверенность как в личной, так и в экологической безопасности при выполнении функциональных обязанностей. Измерение показателей социально-экономической эффективности квалифицированного труда заключается в соизмерении эффекта, получаемого за счет использования квалифицированного персонала, с затратами на его подготовку.

Использование услуг внештатного конфликтменеджера на правах аутсорсинга. Для того чтобы наиболее эффективно справиться с задачей управления производственными конфликтами и стрессами на нефтеперекачивающем предприятии, необходимо использовать услуги внештатного конфликтменеджера на правах аутсорсинга. Данная услуга позволит квалифицированному специалисту реализовывать систему управления конфликтами и стрессами с наименьшими затратами для предприятия и наибольшей эффективностью.

Говоря о нестабильной экономической ситуации в стране и сокращении финансирования нефтеперекачивающего предприятия, стоит отнести создание новой штатной единицы к затратным мероприятиям; кроме того, удаленность структурных подразделений друг от друга и от управления, а также высокая численность персонала затруднят работу конфликтменеджера. В связи с этим предложено углубленное обучение всех линейных руководителей и повышение их конфликтологической компетентности для предотвращения и предупреждения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах каждого из структурных подразделений с целью поддержания оптимального

морально-психологического климата и эффективного выполнения сотрудниками предприятия своих трудовых обязанностей.

Также в задачи конфликтменеджера будет входить фиксация конфликтных ситуаций в коллективе и выявление их истинных причин; участие в подборе персонала и в формировании групп по структурным подразделениям и объектам; разработка системы мониторинга конфликтных ситуаций; проведение обучающих тренингов и тренингов для психологической разгрузки персонала предприятия; консультирование персонала в вопросах трудового процесса и личных проблемах.

Рассчитаем затраты на использование услуг внештатного конфликтменеджера на правах аутсорсинга (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Затраты на использование услуг внештатного конфликтменеджера на правах аутсорсинга, руб.

Затраты	В месяц	В год*
1. Гонорар внештатного конфликтменеджера	24 500	49 000
2. Налог на заработную плату	3 185	6 370
3. Социальные отчисления	12 985	25 970
4. Общехозяйственные расходы	850	1 700
5. Прочие расходы	500	1 000
Итого	42 020	84 040

* Суммы подсчитаны с учетом использования услуг внештатного конфликтменеджера на протяжении одного месяца два раза в год (к примеру, в феврале и в августе).

Согласно данным предприятия, коэффициент текучести кадров на начало 2015 г. составил 6,25 %. После использования услуг внештатного конфликтменеджера этот показатель снизится до 3,5 %. Рассчитаем эффект от уменьшения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_m = \mathcal{Z}_n * P(K_{m1} - K_{m2}) ,$$

где \mathcal{Z}_n – затраты на новичка ($\mathcal{Z}_n = \mathcal{Z}_{om}/P_{om}$, где \mathcal{Z}_{om} – затраты на отбор персонала, P_{om} – количество отобранных кандидатов);

P – среднесписочная численность работников;

$K_{m1,2}$ – коэффициент текучести соответственно на начало и конец года, равный числу уволенных работников, поделенному на среднесписочную численность работников ($P_{y\phi}/P$).

Среднегодовые затраты на подбор персонала в филиале АО «Транснефть – Приволга» Самарском РНУ составляют 460 000 руб. В среднем отбирается за год 150 человек. Следовательно,

$$Z_n = 460\,000/150 = 3066 \text{ (руб.)}$$

Тогда эффект снижения текучести кадров от использования услуг внештатного конфликтменеджера составит

$$\mathcal{E}_m = 3066 \cdot 1440(6,25 - 3,5) = 1\,2582\,864 \text{ (руб.)}$$

Экономический эффект от использования услуг внештатного конфликтменеджера составит

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_m - Z = 12\,582\,864 - 84\,040 = 12\,498\,824,$$

где Z – годовые затраты на использование услуг конфликтменеджера.

Таким образом, введение должности штатного психолога будет эффективным, тем самым прибыль предприятия составит 12 498 824 рублей.

Проведение психологического мониторинга два раза в год с целью выяснения причин возникновения конфликтов и их урегулирования. Внештатный конфликтменеджер проводит анализ морально-психологического климата трудового коллектива с целью выявления, предотвращения и профилактики конфликтов на предприятии.

Мониторинг персонала организации включает в себя несколько этапов. Первым этапом будет получение конфликтменеджером предварительного задания на мониторинг и анализ текущей ситуации, а также определение целей данного мониторинга, подготовка плана и согласование его с заказчиком.

На первом этапе очень важно четко определить объект и предмет исследования, поставить ясные цели и задачи.

На втором этапе конфликтменеджер должен разработать и подобрать инструментарий, наиболее приемлемый для данного предприятия, а также с помощью научных методов обосновать применяемые методики.

Третий этап заключается в исследовании персонала и выявлении наиболее конфликтогенных групп работников с целью предупрежде-

ния конфликтных столкновений между работниками, обработке и анализе данных. Исследование персонала может включать коллективные тренинги, анкетирование, интервьюирование, проведение психологических тестов.

На четвертом этапе конфликтменеджер обрабатывает всю полученную информацию, обсуждает полученные результаты со специалистами и начальником отдела кадров и создает аналитическую справку по результатам мониторинга.

Пятый этап заключается в составлении рекомендаций по управлению производственными конфликтами и стрессами на предприятии нефтяной промышленности и передаче результатов заказчику.

В табл. 2.12 представлены социальные результаты предложенных мероприятий по технологии управления конфликтами и стрессами. Для оценки эффективности программы по совершенствованию системы управления производственными конфликтами и стрессами на нефтеперекачивающем предприятии учитываются не только экономические, но и социальные последствия. Анализируя социальные результаты предложенных мероприятий по технологии управления конфликтами и стрессами, важно рассмотреть все функциональные подсистемы системы управления персоналом: планирование и маркетинг персонала, документационное обеспечение, организацию условий труда, трудовые отношения, развитие персонала, мотивацию персонала, социальное развитие.

Таблица 2.12

Социальные результаты предложенных мероприятий по технологии управления конфликтами и стрессами

Функциональные подсистемы системы управления персоналом	Социальные результаты
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	– сокращение числа конфликтных ситуаций, имеющих деструктивные последствия – обеспечение реализации потенциала работников предприятия – формирование благоприятного имиджа нефтеперекачивающего предприятия, положительное освещение его деятельности в СМИ

Функциональные подсистемы системы управления персоналом	Социальные результаты
2. Подсистема документационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> – своевременная обработка поступающей и передаваемой документации – предоставление сотрудникам полной, своевременной и достоверной информации – сокращение числа конфликтов, возникающих из-за несвоевременного информационно-документационного обмена между работниками различных структурных подразделений и отделов
3. Подсистема организации условий труда	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение реализации системы требований безопасных условий труда и условий труда, соответствующих государственным нормативным требованиям – сокращение числа производственных конфликтов в структурных подразделениях из-за недовольства работников организацией труда – рационализация использования рабочего времени – увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда – повышение работоспособности и эффективности производственной деятельности
4. Подсистема трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях – сокращение числа производственных конфликтов в расчете на одного работника – сокращение потерь времени из-за производственных конфликтов – увеличение удельного веса работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством – повышение лояльности работников предприятия к руководству
5. Подсистема развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение всех необходимых условий для быстрой адаптации персонала к условиям работы на предприятии – реализация и развитие индивидуальных способностей работников предприятия – повышение конкурентоспособности руководителей, специалистов, служащих и рабочих на рынке труда
6. Подсистема мотивации персонала	<ul style="list-style-type: none"> – формирование чувства причастности работников к предприятию и повышение их лояльности как к предприятию в целом, так и к руководству – формирование справедливой системы вознаграждения за производственные достижения, качественное выполнение трудовых обязанностей – индивидуальные поощрения (почетные грамоты, благодарственные письма, привлечение к участию в управлении) – коллективные поощрения (помещение на доску почета, номинация наилучшего по профессии, проведение корпоративных вечеров и др.)
7. Подсистема социального развития	<ul style="list-style-type: none"> – формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе – профилактика и предупреждение производственных конфликтов и профессиональных стрессов работников предприятия – разработка системы управления конфликтами и стрессами на предприятии – увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе

По результатам исследований в каждой главе формулируются выводы. Все главы и параграфы работы должны быть связаны между собой. Каждый заголовок должен быть кратким и информативным, соответствующим содержанию. В каждой главе рассматривается самостоятельный вопрос исследуемой проблемы, а в параграфах, пунктах – отдельные части вопроса.

Необходимо следить за тем, чтобы в работе не было противоречий между отдельными ее положениями. Текст работы должен быть тесно связан с графическими материалами, цель которых – иллюстрирование и дополнение текста, а в ряде случаев – его замена для придания содержанию работы большей наглядности. Используемые в работе термины и понятия должны иметь единое толкование на протяжении всей работы. Необходимо придерживаться общепринятых сокращений слов и аббревиатур.

В заключении необходимо показать, каким образом решены поставленные задачи магистерской диссертации. Заключение должно содержать выводы и предложения, обоснованные магистрантом в процессе выполнения исследования. Как правило, они содержат:

- констатацию проделанной работы;
- классификацию или перечень основных направлений развития объекта и предмета исследования;
- результаты теоретических исследований и характер ожидаемых изменений различных экономических параметров после внедрения предложений;
- выводы о теоретическом, методическом и практическом значении проделанной работы.

Объем заключения не должен превышать 2 страницы.

Объем авторского текста магистерской диссертации должен быть не ниже 75 %.

Список использованной литературы. Список должен содержать сведения об источниках, использованных при написании курсового проекта. В него необходимо включать источники, на которые

были сделаны ссылки в тексте работы. Нормативные акты и иные источники необходимо располагать в следующей последовательности:

1. Нормативные правовые акты:

- Конституция РФ;
- международные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено в форме федерального закона;
- федеральные конституционные законы;
- федеральные законы;
- законы иностранных государств;
- межгосударственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Президента РФ;
- межправительственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Правительства РФ;
- межведомственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты федеральных министерств и ведомств;
- конституции (уставы), законы, иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов РФ;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

2. Иные официальные материалы (резолуции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные статистические отчеты и др.).

3. Монографии, учебники, учебные пособия, комментарии к кодексам.

4. Научные статьи.

Списки разделов 2, 3 и 4 составляются в алфавитном порядке. При алфавитной группировке источники располагаются в списке по фамилиям авторов или заглавиям книг и статей (если автор не указан). Источниковедческая база магистерской диссертации должна

охватывать не менее 60 источников. Допускается привлечение материалов и данных, полученных с официальных сайтов Интернета. В этом случае необходимо указать точный источник материалов (сайт, дату получения). Интернет-источники указываются последними в списке литературы. Если были использованы источники на иностранных языках, то их указывают в алфавитном порядке вслед за источниками на русском языке.

Список использованных источников формируется на основе ссылок в основной (текстовой) части. Ссылка на библиографические источники приводится с указанием порядкового номера источника в списке литературы в квадратных скобках в конце предложения перед точкой.

Приложения могут формироваться в нескольких случаях:

- при значительной перегрузке основного текстового содержания графическим и табличным информационным материалом;
- при наличии различных справочных и исходных материалов, носящих вспомогательный характер.

В приложениях приводятся расчетные материалы; формы документов, отражающие проведение теоретических исследований, анализа производства и управления; регламентирующая документация, а также другие материалы, использование которых в тексте магистерской диссертации перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения материала. Здесь приводятся также графические и иные материалы методического характера, помогающие магистранту проводить исследование и оформлять его результаты.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием вверху страницы справа слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который записывают симметрично тексту прописными буквами отдельной строкой под словом «Приложение А». Приложения должны иметь общую с остальной частью проекта сквозную нумерацию страниц.

2.5.3. Правила оформления и порядок защиты магистерской диссертации

Магистерская диссертация состоит из текстовой части, графического материала, перечня использованной литературы и приложений. Работа набирается на компьютере шрифтом *Times New Roman*, размером 14 пт через 1,5 интервала с одной стороны листа стандарта А4. Следует соблюдать следующие размеры полей: верхнее, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Страницы учитываются начиная с титульного листа, но нумерацию начинают с содержания. Цифру, обозначающую порядковый номер, размещают в середине верхнего поля страницы. Каждая глава начинается с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы.

В тексте не должно применяться сокращение слов, за исключением общепринятых. Если в тексте приводятся цитаты или цифровые данные, заимствованные из литературы, то обязательно дается ссылка на источник внизу соответствующей страницы или в конце цитаты ставится номер источника (в квадратных скобках) по списку литературы. Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован.

Графический материал, приводимый в тексте, выполняется или непосредственно на листах текстовой части, или на отдельных вкладышах. На включаемые в работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части. Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свои названия. Номер и название таблицы даются над ней, номер и название рисунка – под ним. Таблицы и рисунки делаются одноцветными. Рисунками считаются схемы, диаграммы, формы документов, графики и т. п.

Графический материал является обязательной составляющей диссертации. Он должен быть органически связан с текстовой частью и в наглядной форме иллюстрировать основные положения анализа, методических рекомендаций и практических мероприятий, представ-

ленных по результатам исследования. При этом в тексте должны быть сноски на приводимый иллюстративный материал и пояснения к нему. Типовыми графическими материалами являются схемы динамики основных технико-экономических показателей деятельности организаций и их производственных подразделений; схемы организационных структур управления, функциональные и информационные матрицы; схемы обработки информации; штатные расписания, графики и таблицы, иллюстрирующие результаты анализа; таблицы эффективности разработанных мероприятий и др.

Оформление диссертации осуществляется самим магистрантом по единому образцу. Магистерская диссертация оформляется на компьютере в текстовом редакторе. Текст печатается на одной стороне белой писчей бумаги стандартного размера (формат А4 – 210×297 мм).

Выполнением магистерской диссертации руководит преподаватель кафедры.

Преподаватель обязан:

- своевременно выдать магистранту задание на выполнение магистерской диссертации;
- разработать календарный график и план выполнения магистрантом исследования;
- обеспечить магистранта методическими указаниями по выполнению диссертации;
- осуществлять текущее консультирование магистранта по вопросам, связанным с выполнением исследования;
- проводить поэтапный контроль выполнения магистрантом диссертации;
- своевременно представить отзыв на выполненную магистерскую диссертацию.

Преподавателям рекомендуется обратить внимание на следующие моменты.

1. Формулировки актуальности, целей и задач работы, практической значимости, содержащиеся во введении, должны быть четкими

и не иметь двояких толкований. Аналогичным требованиям должны соответствовать выводы работы. Важны также формулировки выводов, сделанных в конце каждого параграфа.

2. Руководителю следует тщательно проанализировать предложения, выдвигаемые магистрантом.

3. В процессе работы целесообразно предложить магистранту проверять верность полученных в работе результатов, выступая на конференциях, обсуждая формулируемые предложения с практическими работниками.

4. Магистрант обязан представить законченную работу руководителю в двух файлах: один файл – с полной версией работы; второй файл создается обучающимся для проверки в системе «Антиплагиат. Вуз». Уровень оригинальности магистерской диссертации должен быть не менее 75 %.

Успешное выполнение магистерской диссертации зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов. На первой неделе срока, выделенного учебным планом для выполнения диссертации, магистрант обязан выбрать и согласовывать с руководителем тему исследования. На третьей – четвертой неделе после предварительного ознакомления с литературой по теме уточняется структура разделов и составляется список литературы. Не позднее чем за две недели до окончания срока, выделенного учебным планом для выполнения диссертации, магистрант сдает готовую работу руководителю для проверки. Руководитель проверяет качество ее выполнения и делает необходимые замечания. В соответствии с ними магистрант вносит необходимые исправления в диссертацию. Можно выделить следующие этапы:

1. Выбор темы исследования и ее утверждение на кафедре.

2. Изучение теоретических основ темы диссертации, заключающееся в подборе научной литературы, составлении библиографического списка и плана исследования.

3. Написание и представление научному руководителю главы 1 диссертации с учетом сроков.

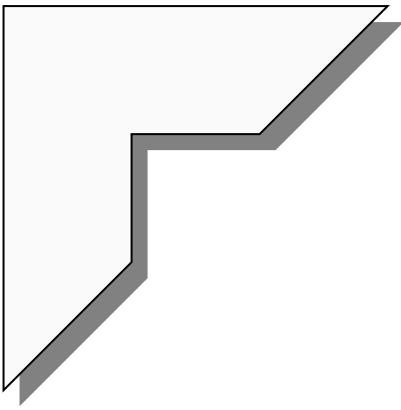
4. Подготовка главы 2.

5. Доработка глав 1 и 2, а также разработка главы 3 не позднее чем за две недели до ориентировочной даты защиты магистерской диссертации.

6. Доработка и оформление диссертации в окончательном варианте и представление ее научному руководителю не позднее чем за **две недели** до ориентировочной даты защиты.

Защита работы, как правило, проводится публично, в присутствии учебной группы, индивидуально, с привлечением оппонентов из числа магистрантов. Она заключается в кратком докладе исполнителя магистерской диссертации и его ответах на вопросы по существу выполненной работы. Требования к содержанию и продолжительности доклада определяются руководителем, им же устанавливается регламент для оппонентов.

В процессе доклада магистрант использует иллюстративный материал или проводит презентацию на экране. Иллюстративный материал представляет собой отдельно сброшюрованные в тетрадь графики, рисунки, таблицы, диаграммы по всем разделам выполненного исследования. Время доклада – 7–10 мин. Затем докладчику задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы. Оценка магистерской диссертации производится с учетом качества проекта, обоснованности и оригинальности решения задач проектирования, соблюдения требований к оформлению пояснительной записки, содержания доклада при защите работы, ответов на вопросы и замечания оппонентов.



Глава 3
Пример исследования на тему
«Формирование конфликтологической
компетентности работников
сферы здравоохранения»



Ключевые термины

Конфликтологическая компетентность
Аутопсихологическая компетентность
Стресскомпетентность
Технология управления организационными конфликтами
Кадровая политика
Конфликтменеджер
Стресс-менеджмент
Обучение
Повышение квалификации
Тренинг
Тренер
Образовательная среда
Методика обучения

3.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ

Навыки управления организационными конфликтами и стрессами в трудовом коллективе являются важным управленческим инструментом в работе главного врача, так как осознанное применение соответствующих принципов, методов и технологий помогает формировать и развивать кадровый потенциал медицинского учреждения. Очевидно, что в индивидуальный потенциал профессиональной деятельности современного врача обязательно должна входить и конфликтологическая составляющая. Под ней понимается конфликтологическая компетентность врача. Конфликтологическая компетентность представляет собой уровень профессиональной осведомленности об инструментарии диагностики и профилактики конфликтов,

о диапазоне возможных стратегий оппонентов и умение оказать содействие в реализации конструктивного взаимодействия в конкретной профессиональной ситуации [53, 62, 70].

Включение в процесс профессиональной подготовки руководителей медицинских учреждений конфликтологической составляющей определяется требованиями рыночной экономики:

- к повышению общей профессиональной компетенции медицинских работников;

- к подготовке руководителя, владеющего методиками диагностики и картографирования организационных конфликтов и межличностных конфликтов, методами профилактики конфликтов и управления ими;

- к активному использованию социальных технологий стресс-менеджмента [56].

Для достижения целей медицинского учреждения высшему руководству необходимо уделять внимание наиболее полному раскрытию индивидуально-личностных способностей медицинских работников и их рациональному использованию, а для этого важно создавать благоприятные организационные условия для профессионального обучения и развития медицинского персонала. Конфликтологическая компетентность, являясь важной составляющей профессиональной компетентности руководителя, тесно связана с другими видами компетентности: социально-психологической, психолого-педагогической, социально-перцептивной, административно-правовой. Был проведен опрос (2007–2013 гг.), в котором приняли участие руководители и врачи различных медицинских учреждений Самарской области (первая и вторая группы респондентов), студенты инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета, обучающиеся по специальности «Управление персоналом», – будущие управленцы, конфликтменеджеры (третья группа респондентов). Каждой группе респондентов предлагалось ответить на вопросы анкеты с целью оценить необходимость конфликтологической компетентности

для профессиональной деятельности. Оценки, полученные по данному вопросу, представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Оценка значимости конфликтологической компетентности
для профессиональной деятельности врача**

Типы знаний и умений	Студенты 4-5-х курсов СамГТУ (специальность «Управление персоналом»)		Врачи, медицинские сестры		Руководители медицинских учреждений	
	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
Знания и умения в области диагностики организационных конфликтов	4,5	86,3	4,3	84,5	4,5	85,3
Знания и умения в области профилактики профессионального, производственного и рабочего стрессов	4,1	74	4	72	4,4	82,3
Знания и умения в области управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами	4,4	85,2	4	80,5	4,2	85
Знания и умения в области проведения мероприятий в рамках антиконфликтной программы	4,3	77,5	4,5	91	4,7	87,1

Наивысшие показатели с точки зрения значимости имеют навыки в области диагностики организационных конфликтов, а также в области управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами. Всем группам респондентов был задан вопрос: «Какими, с вашей точки зрения, знаниями и умениями в сфере управления конфликтами в медицинском учреждении обязательно должен обладать главный врач (врач, медицинская сестра)?».

В числе необходимых знаний и умений 86 % студентов, 77 % врачей и 74 % руководителей медицинских учреждений назвали знание основ возникновения и разрешения трудовых споров и организа-

ционных конфликтов в трудовом коллективе и умение применять их на практике; умение по предупреждению и профилактике профессиональной деформации и профессионального выгорания медицинских работников. Врачам и руководителям медицинских учреждений был задан вопрос: «Как часто на рабочем месте вам приходится разрешать различные конфликты?» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Частота участия респондента на рабочем месте в разрешении конфликтов

Врачи		Руководители	
Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
3,4	73,5	2,8	67

Респондентов попросили оценить значимость знаний и умений в области разрешения организационных конфликтов и профилактики профессиональных стрессов медицинских работников. Наивысшие показатели получили навыки в области выявления основных причин возникновения конфликтов, картографического анализа конфликтных ситуаций, управления организационными, социально-трудовыми конфликтами и профилактики профессиональных стрессов медицинских работников. Всем респондентам был задан вопрос: «Какими, с вашей точки зрения, знаниями и умениями в сфере управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении должен обладать главный врач?». В числе необходимых знаний и умений 86 % руководителей назвали принципы и методы разрешения социально-трудовых и организационных конфликтов в коллективе; умения по профилактике профессионального стресса и эмоционального выгорания работников медицинского учреждения. Практически все респонденты (76 %) хотели бы повысить свой уровень стресскомпетентности. Результаты опросов руководителей медицинских учреждений демонстрируют, что современной организации нужен специалист высококвалифицированный, способный к самооценке, готовый к инновационной деятельности, конфликтоустойчивый.

Для эффективного управления процессом конфликтологической подготовки медицинских работников в системе обучения персонала

следует использовать современные образовательные и управленческие технологии [131]. Цель разработки системы формирования конфликтологической компетентности, включенной в систему непрерывного профессионального развития и обучения работников, определяется как обоснование комплексного управленческого инструментария формирования конфликтологической компетентности руководителей и медицинского персонала учреждения. Реализация предлагаемой системы формирования конфликтологической компетентности должна сопровождаться созданием в образовательной среде благоприятных организационных условий, способствующих эффективному процессу конфликтологической подготовки медицинских работников [79, 90].

Программы формирования конфликтологической компетентности руководителей и персонала медицинского учреждения должны иметь комплексный характер. Для эффективного внедрения рассматриваемой технологии в систему непрерывного профессионального развития и обучения персонала медицинского учреждения необходима совокупность следующих организационных условий:

1) организационно-управленческие (формирование нормативно-правового, документационного обеспечения, материально-технического оснащения образовательного процесса, обеспечение учебного процесса социально-педагогической инфраструктурой, создание эффективных коммуникационных каналов в учреждении, формирование специальных библиотек в каждом медицинском учреждении и т. п.);

2) технологические (выработка критериев мониторинга качества конфликтологической подготовки медицинских работников, контрольно-оценочных параметров и пр.);

3) психолого-педагогические (мониторинг качества процесса формирования конфликтологической компетентности персонала, система стимулирования и мотивации работников к формированию конфликтологической компетентности и пр.);

4) методические (психолого-педагогическое и методическое обеспечение образовательного процесса; интеграция организационных форм и методов обучения; информационное обеспечение, доступ к Интернету и т. д.);

5) кадровое обеспечение процесса формирования конфликтологической компетентности персонала (подготовка команды тренеров и др.) [90].

Методы обучения в процессе конфликтологической подготовки должны способствовать развитию у медицинских работников специальных конфликтологических умений. Методика обучения конфликтологии должна решать задачи формирования потенциала профессионального развития руководителя и медицинских работников (врачей и медицинских сестер). Одновременное развитие названных групп умений в процессе обучения конфликтологии можно осуществить путем использования в образовательном процессе активных методов обучения [44, 48, 55, 56].

В 2009–2013 гг. был проведен опрос студентов 5-го курса инженерно-экономического факультета (специальность «Управление персоналом») Самарского государственного технического университета и медицинского персонала различных медицинских учреждений Самарской области. Целью опроса стало выяснение мнения респондентов (количество респондентов – 150 человек) относительно эффективности различных форм и методов обучения.

Традиционные формы обучения (лекция, семинар) получили наименьшие оценки у всех групп респондентов в отличие от методов, в большей степени активизирующих творческую и поисковую деятельность. Наивысшие результаты заслужили активные методы обучения, подразумевающие максимальное практическое использование знаний, полученных в процессе изучения конфликтологии (табл. 3.3).

Таким образом, в процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников медицинского учреждения необходимо использовать следующие группы методов:

– методы создания положительной мотивации (формирование индивидуальной траектории обучения, создание ситуаций успеха, метод малых групп, метод межпоколенческого обучения и др.);

– методы организации интерактивной деятельности слушателей (дискуссии, тренинги, разрешение конкретных конфликтных ситуаций, подготовка презентаций и эссе и др.);

– рефлексивно-оценочные методы (анализ результатов взаимоконтроля и самоконтроля и др.) [48, 55].

Таблица 3.3

Эффективность различных методов обучения

Метод обучения	Студенты 2-5-х курсов ИЭФ		Врачи, медицинские сестры	
	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
Традиционная лекция	2,7	24	2,3	11,5
Проблемная лекция	4,1	72,5	3,9	76
Традиционный семинар	3,1	34	2,8	15,7
Семинар-дискуссия	4,2	80	4,6	85
Деловая игра	4,5	89	4,6	93
Анализ конкретных конфликтных ситуаций	4,6	93,2	4,9	100
Обсуждение учебных видеозаписей	4,7	94	4,7	94
Конкурс эссе	3,8	37	3	32

Эффективность процесса формирования конфликтологической компетентности медицинского персонала можно оценить по следующим составляющим:

- анализ результативности процесса обучения;
- мониторинг эффективности и качества учебного процесса;
- анализ удовлетворенности работников организацией процесса обучения;

- получение информации об эффективности деятельности работника, прошедшего обучение;
- анализ удовлетворенности руководителя результатами обучения;
- мониторинг кадрового потенциала организации [48].

Исследование проблемы конфликтологической подготовки персонала предполагает решение многих задач, одной из которых является формирование понятия потенциала индивидуально-личностного развития руководителя учреждения в процессе формирования конфликтологической компетентности.

Система обучения и профессионального развития медицинского персонала выполняет ряд функций, обеспечивая стабильную конкурентоспособность медицинского учреждения. Условиями, необходимыми для создания системы профессионального обучения, являются:

- наличие долгосрочной стратегии развития медицинского учреждения;
- формирование активной кадровой политики медицинского учреждения на основе стратегии развития;
- создание профессиональной службы по работе с персоналом;
- систематические инвестиции в развитие кадрового потенциала медицинского учреждения;
- участие в создании и функционировании системы обучения высших руководителей учреждения [48].

Методы обучения в процессе конфликтологической подготовки должны способствовать развитию у медицинских работников специальных конфликтологических умений. Развитие навыков системного анализа, выработка умения диагностировать и объективно оценивать конфликтную ситуацию и принимать управленческие решения, а также обучение эффективному внутригрупповому и межличностному взаимодействию реализуются посредством использования деловых игр, разбора конкретных ситуаций, групповых дискуссий, тренингов [71]. Одновременное развитие названных групп умений при обучении конфликтологии можно осуществить путем использования в образовательном процессе активных методов обучения [71].

В процессе формирования конфликтологической компетентности персонала необходимо применять инновационные технологии и методы (рис. 3.1). Они способствуют индивидуально-личностной ориентации учебного процесса и реализации компетентного подхода: проблемно-ориентированный междисциплинарный подход; методы, основанные на изучении практики (case studies); проектно-организованные технологии обучения работе в команде над комплексным решением практических задач; применение предпринимательских идей в содержании курсов; методы контекстного обучения (табл. 3.4) [77].

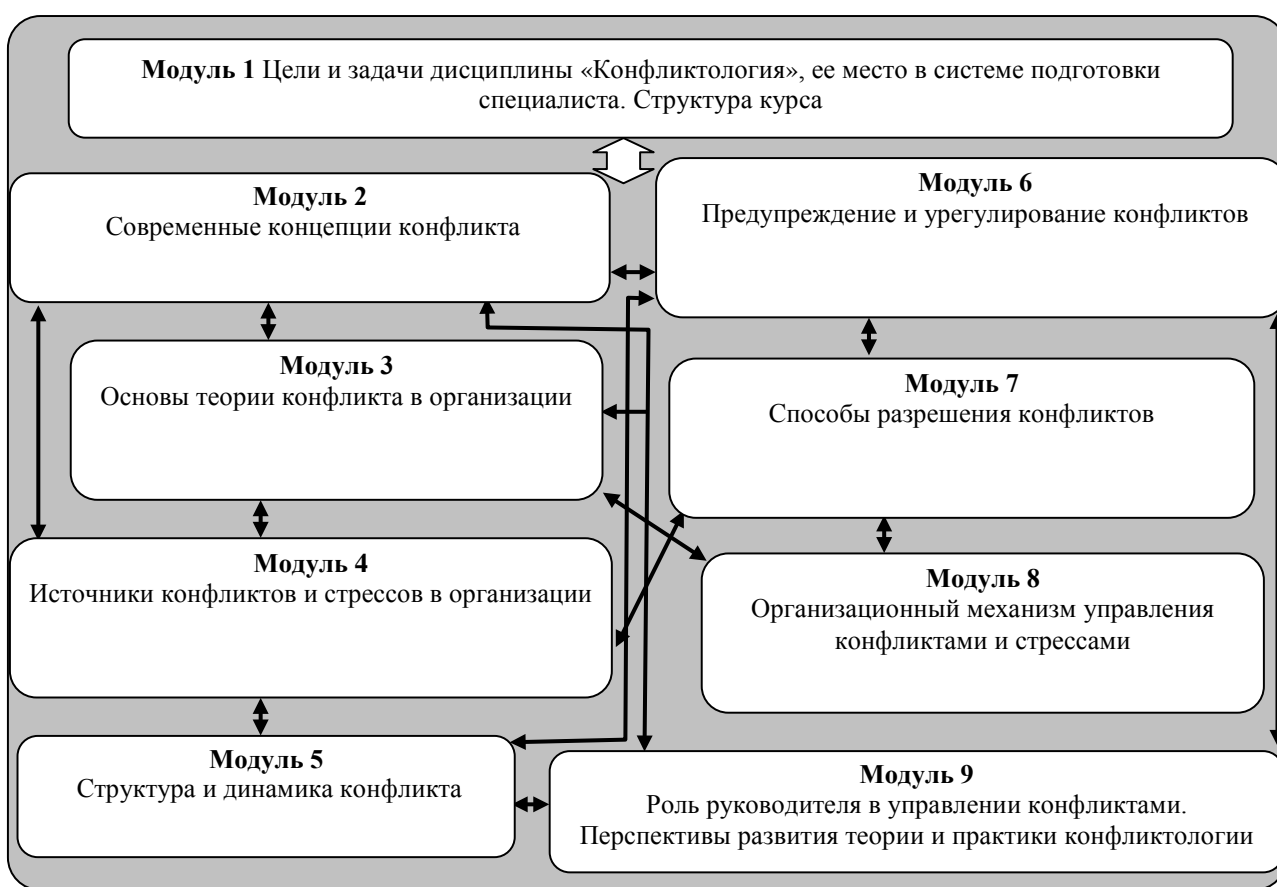


Рис. 3.1. Модульная структура содержания обучения конфликтологии

Разработан комплекс учебных конфликтологических задач. Сформированные задачи имеют инвариантный характер и отражают определенное направление конфликтологической деятельности: диагностика и анализ конфликта (картографический метод анализа конфликта); стра-

тегии разрешения конфликта; профилактика конфликтов и стрессов в организации. Профессиональные конфликтологические задачи классифицированы по четырем группам (задачи по диагностике, прогнозированию, предупреждению, разрешению конфликтов) [48].

Таблица 3.4

**Методы формирования конфликтологической компетентности
работников медицинского учреждения**

Методы	Формы проведения
Неимитационные методы (методы активного обучения)	Круглый стол Лекция-конференция Просмотр учебных фильмов Инструктаж Мозговой штурм Наставничество Коучинг Программированное обучение Практические, групповые и индивидуальные упражнения Самообучение
Имитационные методы (неигровые)	Ситуационные решения Решение конкретных конфликтологических задач Конкурс практических и научных работ с обсуждением Конкурс профессионального мастерства Кейс-метод Анализ и обсуждение специальных и учебных видеозаписей Конференция
Имитационные методы (игровые)	Деловые и ролевые игры Поведенческое моделирование Тренинг Игровое проектирование Круглый стол Дискуссии
Дистанционные	Обучение без использования сети Интернет Обучение через сеть Интернет Веб-конференция, веб-семинар

Эффективность проводимой работы по формированию конфликтологической компетентности можно оценивать по динамике показателей готовности медицинских работников к конструктивному разрешению конфликтов, а также по показателям эффективности профессиональной деятельности трудового коллектива. Разработка системы оценки эффективности формирования конфликтологической компетентности медицинского персонала базируется на выделении следующих составляющих:

- анализ результативности процесса обучения (уровень сформированности конфликтологической компетентности);
- мониторинг эффективности и качества учебного процесса;
- анализ удовлетворенности обученного работника;
- получение информации об эффективности деятельности работника, прошедшего обучение;
- получение информации для принятия решений по развитию наиболее эффективных форм и методов обучения (отчеты преподавателя, анализ отзывов слушателей программы обучения);
- анализ динамики количества деструктивных конфликтов в учреждении;
- диагностика уровня профессионального (психологического) стресса медицинских работников;
- диагностика уровня социальной напряженности в трудовом коллективе;
- анализ удовлетворенности главного врача результатами обучения (анкета результативности обучения);
- мониторинг состояния и динамики кадрового потенциала медицинского учреждения [77].

Одним из главных результатов систематического проведения тренингов по профилактике конфликтов и стрессов в организации является формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников, необходимой для реализации организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, исполнительской деятельности.

3.2. ОБУЧАЮЩИЙ ТРЕНИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФИЛАКТИКИ ДЕСТРУКТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ И СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА МЕДИЦИНСКИХ РАБОТНИКОВ

Одним из инструментов технологии профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса медицинских работников является создание и проведение системы обучающих тренингов (рис. 3.2).

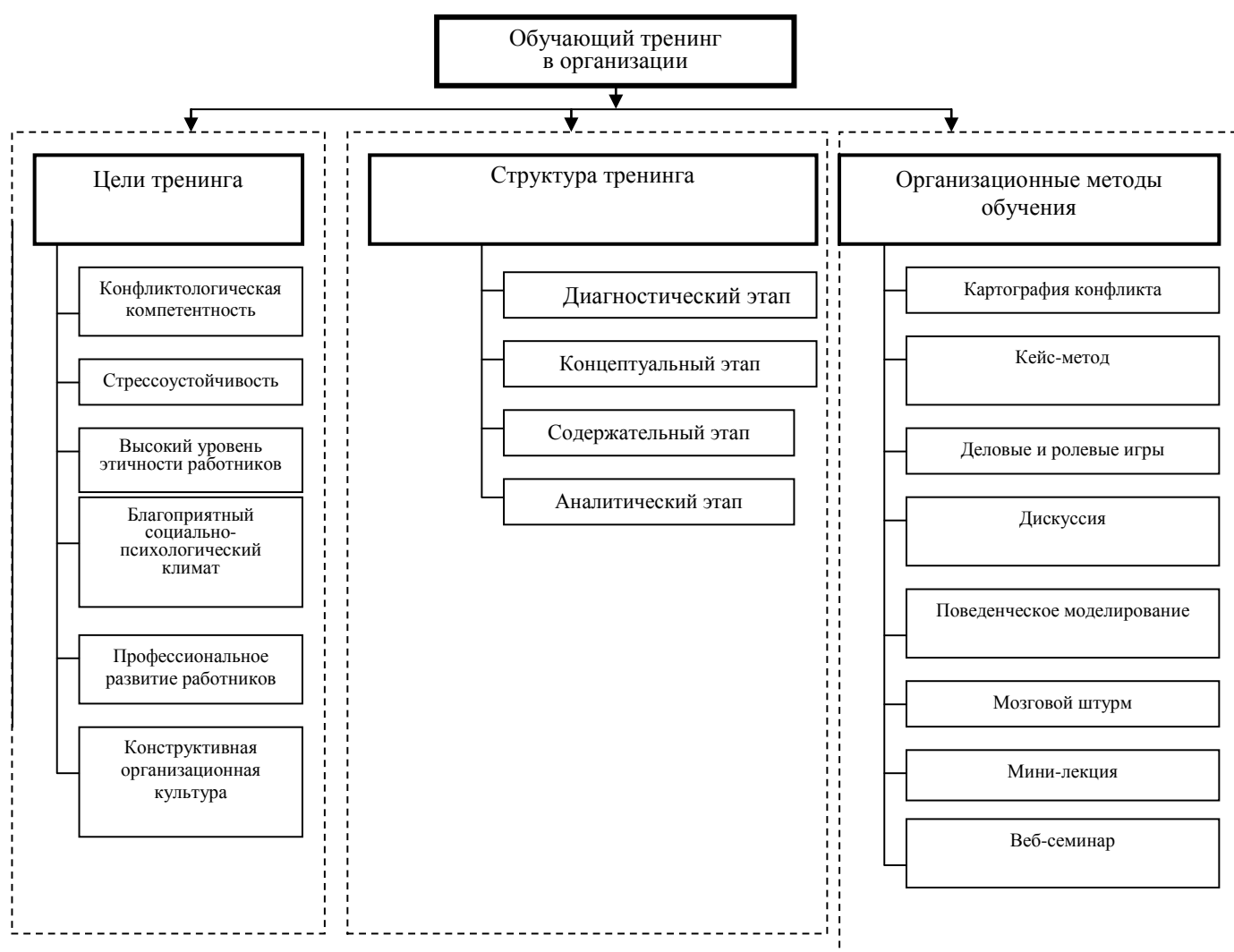


Рис. 3.2. Схема обучающего тренинга по формированию конфликтологической компетентности работников организации

Обучающие тренинги направлены на формирование конфликтологической (эмоциональной, аутопсихологической) компетентности

и повышение уровня стрессоустойчивости всех категорий медицинских работников, формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе учреждения. Комплекс тренингов по профилактике конфликтов и стрессов должен являться частью постоянно действующей профилактической программы в рамках системы повышения квалификации или профессионального обучения персонала организации [10]. Примерная структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса медицинских работников представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса медицинских работников

Содержание мероприятий профилактической программы должно определяться на основе результатов стресс-мониторинга, аудита кадровой политики учреждения, организационной культуры учреждения.

На диагностическом этапе подготовки обучающего тренинга необходимо проанализировать потребности в тренинге, ответив на вопросы: какие категории персонала и чему необходимо обучить; каково должно быть содержание программы тренинга. Одновременно необходимо проанализировать потребности медицинского учреждения (стратегия развития учреждения, кадровая политика, стратегия развития организации, маркетинг персонала, уровень квалификации, организационная культура, существующая система управления конфликтами и стрессами). В завершение данного этапа необходимо адаптировать содержание программы обучающего тренинга под потребности медицинского учреждения (запросы клиентов).

На концептуальном этапе подготовки тренинга необходимо определить:

- цели обучения персонала; состав участников (категории персонала) и уровень их подготовки;
- список потребностей (каковы изменения в знаниях, навыках, компетенциях);
- ресурсы (кадровые, финансовые, временные, человеческие, инновационные, педагогические);
- технологию проведения тренинга (методика обучения и организационные формы);
- тренинг-пакет;
- формат тренинга.

На аналитическом этапе необходимо проанализировать проделанную работу, отметить возникшие трудности при организации и проведении тренингов, оценить вовлеченность работников в совместную деятельность. На оценочном этапе проводится оценка результатов тренинга и диагностируется отношение работников к процессу формирования конфликтологической компетентности. Пример программы тренинга по теме «Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения» представлен в табл. 3.5.

Программа тренинга «Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
Целевая аудитория	Главный врач, специалисты службы управления персоналом, руководители отделений, конфликтменеджер, психолог
Диагностический этап тренинга	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ потребностей персонала в проведении обучающего тренинга: кого и чему необходимо обучить; каковы должны быть продолжительность, структура и содержание программы обучающего тренинга – Анализ потребностей медицинского учреждения (тип реализуемой в учреждении кадровой политики (пассивная, реактивная, превентивная, активная), стратегия развития учреждения, уровень квалификации медицинского персонала, существующая организационная культура учреждения, существующая система управления конфликтами и стрессами, социально-психологический климат)
Концептуальный этап тренинга	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование концепции, целей и задач комплекса обучающих тренингов – Выбор методических, информационных и кадровых ресурсов, необходимых для формирования профессиональных компетенций, направленных на реализацию организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, исполнительской деятельности

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> – Формирование у слушателей конфликтологической компетентности, коммуникативной компетентности – Формирование системных представлений о природе, источниках, основных причинах возникновения конфликтов в медицинских учреждениях, их функциональных проявлениях и деструктивных последствиях; о технологии управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении (принципы, методы, программы, социально-экономическая эффективность), нормативно-документационном обеспечении технологии управления конфликтами и стрессами – Формирование у слушателей системных представлений об организационном, профессиональном и психологическом стрессах, их причинах, проявлениях и последствиях – Формирование умений проводить диагностику уровня стресса и реализовывать на практике программы обучения в области стресс-менеджмента – Предоставление слушателям научной, методической и практической информации по проблемам управления конфликтами в медицинском учреждении, методических материалов по документационному обеспечению технологии управления конфликтами и стрессами, методических материалов для практического освоения средств и приемов конфликтменеджмента; научной, методической и практической информации по проблемам диагностики и управления стрессом медицинского персонала, методических средств, обеспечивающих системную диагностику профессионального стресса, а также методических материалов для освоения средств и приемов стресс-менеджмента

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
Содержание	<p>Первый день тренинга</p> <p>Тема 1. Формула конфликта в медицинском учреждении</p> <p>1.1. Формула конфликта. Трудовая деятельность в медицинском учреждении как объект управления конфликтами. Прогнозирование конфликтного потенциала руководителей (медицинских работников) и картографирование конфликтного противостояния в медицинском учреждении.</p> <p>1.2. Функциональные (позитивные и негативные) направления конфликтов в медицинском учреждении</p> <p>1.3. Классификация конфликтов в медицинском учреждении</p> <p>Практикум № 1. «Диагностика уровня конфликтности»</p> <p>Тема 2. Причины возникновения конфликтов в медицинском учреждении</p> <p>2.1. Непосредственные причины возникновения экономических, межличностных, межгрупповых, организационных социально-трудовых конфликтов. Субъектность участников конфликтного взаимодействия. Конфликтность столкновения статусов и ролей. Конфликт в диаде «врач – пациент». Технологические аспекты делового общения при обращении пациентов по поводу возникших конфликтных ситуаций.</p> <p>2.2. Конфликт интересов. Обзор типовых ситуаций возникновения у медицинских работников личной заинтересованности, которая может привести к конфликту интересов. Принципы соблюдения требований к служебному поведению медицинских работников и урегулирования конфликтов интересов в медицинском учреждении. Комиссия по урегулированию конфликтов интересов. Нормативно-правовые акты, регулирующие противодействие коррупции.</p>

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
	Практикум № 2. Картографический метод анализа конфликтных ситуаций, характерных для медицинского учреждения. Разбор кейсов на тему «Конфликт интересов»
	<p>Второй день тренинга</p> <p>Тема 3. Формула профессионального стресса</p> <p>3.1. Понятие и факторы профессионального стресса медицинских работников</p> <p>3.2. Реакции работника в ситуации профессионального стресса</p> <p>3.3. Методики определения уровня профессионального стресса, выраженности тревожности, синдрома эмоционального и профессионального выгорания</p> <p>3.4. Стресс руководителя медицинского учреждения</p> <p>Практикум № 3. «Диагностика актуального уровня и симптомов стресса»</p> <p>Тема 4. Источники и функциональные последствия профессионального стресса медицинских работников</p> <p>4.1. Особенности профессиональной деятельности медицинских работников. Организационные стресс-факторы</p> <p>4.2. Субъективные, поведенческие, физиологические, организационные последствия профессионального стресса работников учреждения</p> <p>4.3. Разбор сложных стрессовых ситуаций профессиональной деятельности врачей с точки зрения их оптимизации</p> <p>4.4. Карты стресса для различных работников медицинского учреждения как база для создания программ стресс-менеджмента</p>

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
	<p>4.5. Эмоциональная компетентность. Когнитивные стратегии развития стрессоустойчивого поведения</p> <p>Практикум № 4. «Диагностика механизмов психологической защиты и копинг-поведения в стрессовых ситуациях»</p> <p>Практикум № 5. Опросник «Профессиональное выгорание»</p> <p>Третий день тренинга</p> <p>Тема 5. Методы управления конфликтами в медицинском учреждении</p> <p>5.1. Социально-психологические правила предупреждения и регулирования организационных, межличностных и межгрупповых конфликтов</p> <p>5.2. Стили конфликтного поведения</p> <p>Практикум № 6. «Диагностика стратегии поведения в конфликтной ситуации»</p> <p>Тема 6. Копинг-стратегии в стрессовых ситуациях</p> <p>6.1. Ресурсы преодоления стресса. Механизмы психологической защиты</p> <p>6.2. Копинговые стратегии поведения при профессиональном стрессе. Факторы, обуславливающие особенности преодолевающего поведения работников медицинского учреждения</p> <p>Четвертый день тренинга</p> <p>Тема 7. Управление стрессами в медицинском учреждении</p> <p>7.1. Общая классификация методов профилактики профессионального стресса. Управление стрессами на уровне учреждения и на уровне личности медицинского работника</p>

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
	<p>7.2. Стресс-мониторинг в медицинском учреждении</p> <p>7.3. Правила антистрессового управления и подчинения. Личная программа врача, направленная на защиту от профессионального стресса</p> <p>7.4. Формирование стресскомпетентности руководителя и медицинских работников</p> <p>Практикум № 7. Стресс-мониторинг</p> <p>Тема 8. Формирование конфликтологической компетентности руководителя медицинского учреждения и медицинского персонала</p> <p>8.1. Формирование конфликтологической компетентности различных категорий медицинских работников. Профилактические обучающие программы по формированию стресскомпетентности работников медицинского учреждения. Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.</p> <p>8.2. Разработка конфликтологического кодекса. Разработка карт этики, конкретизирующих этический кодекс учреждения для каждого сотрудника. Формирование конфликтологической компетентности руководителя</p> <p>Практикум № 8. Картографирование конфликтных ситуаций</p>
Аналитический этап тренинга	Обсуждение результатов тренинга и отношения работников к нему (анкетирование участников обучающего тренинга)

Тема тренинга	«Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения»
Результат	<p>По результатам прохождения данного тренинга слушатели должны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – знать причины и источники возникновения конфликтов и стрессов, систематизацию стрессогенных факторов и конфликтных ситуаций, динамику развития конфликтной и стрессовой реакции; – владеть приемами и средствами профилактики конфликтов и стрессов в учреждении, проводить диагностику уровня конфликтности и уровня профессионального стресса; – формулировать практические рекомендации для антиконфликтного и антистрессового управления; – уметь анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса; – уметь реализовывать освоенные в рамках тренинга программы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении. <p>По результатам тренинга формируется тренинг-пакет (состав – по согласованию с заказчиком тренинга).</p>
Методы, средства и организационные формы программы обучения	Занятия проводятся в режиме интерактивного взаимодействия тренера и участников тренинга. Обучение проводится в виде мини-лекций, веб-семинаров, деловых игр, дискуссий, обсуждения и картографирования конкретных конфликтных ситуаций. Используются работа в малых группах, мозговой штурм, самоанализ и анализ с помощью участников тренинга.
Формы контроля	Во время проведения тренинга слушатели выполняют различные практические задания. В процессе работы предусмотрены ответы на вопросы участников, обсуждение конкретных стрессовых ситуаций, возникавших у самих участников тренинга.

В процессе формирования конфликтологической компетентности руководителей и работников учреждения одной из наиболее эффективных является методика «малых групп» и групповой динамики. В процессе проведения обучающих корпоративных тренингов тренеру рекомендуется использовать следующие методы обучения: деловые игры, групповые дискуссии, метод разбора конкретных ситуаций, картографический метод анализа конфликтных ситуаций; специальные задания на формирование умений принимать управленческие и конфликтологические решения; коммуникативные упражнения на развитие умений работать в коллективе.

Для получения большего эффекта необходимо проводить несколько тренингов, направленных на развитие различных направлений деятельности медицинского учреждения. С программой тренинга «Технология профилактики профессионального стресса» можно ознакомиться в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Программа тренинга «Технология профилактики профессионального стресса»

Название тренинга	«Технология профилактики профессионального стресса»
Целевая аудитория	Руководители отделений, специалисты службы управления персоналом, врачи, медицинские сестры
Цель	– Формирование у медицинских работников системных представлений о профессиональном стрессе, его причинах, проявлениях и последствиях; формирование умений проводить диагностику стресса и состояний сниженной работоспособности и реализовывать программы обучения приемам стресс-менеджмента – Предоставление слушателям научной и практической информации по проблеме диагностики и управления стрессом в организационном контексте, методических средств, обеспечивающих системную диагностику профессионального стресса, а также методических материалов для практического освоения средств и приемов стресс-менеджмента
Содержание	Раздел 1. Проблема профессионального стресса в организации Тема 1. Профессиональный стресс Социально-экономические аспекты изучения стресса в экономически развитых странах. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Стресс и нарушения поведенческой адаптации Тема 2. Профессиональный стресс в жизни современного специалиста Профессиональный стресс и здоровье человека. Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Источники стресса на рабочем месте. Профилактика конфликтных и стрессовых ситуаций. Разбор сложных стрессовых ситуаций с точки зрения их оптимизации

Название тренинга	«Технология профилактики профессионального стресса»
Содержание	<p>Тема 3. Классическая теория стресса Г. Селье Понятие общего адаптационного синдрома, введенного Г. Селье. «Триада признаков» стресса, физиологические механизмы возникновения. Стадии развития стрессовых реакций по Г. Селье. Различие понятий eu-stress и distress</p> <p>Раздел 2. Современные психологические подходы к анализу профессионального стресса</p> <p>Тема 4. Экологический подход к изучению стресса Принципиальная схема анализа стресса в моделях взаимодействий «личность – среда». Методы анализа источников стресса и его негативных последствий</p> <p>Тема 5. Трансактный подход к изучению стресса Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса. Понятие стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы), их классификация по типу основной направленности</p> <p>Тема 6. Регуляторный подход к изучению стресса Смена механизмов регуляции деятельности в процессе развития стрессовых состояний. Регуляторные модели динамики состояний человека (Д. Бродбент, А.Б. Леонова). Состояния адекватной мобилизации и динамического рассогласования как разные типы продуктивного и непродуктивного реагирования на стрессогенную ситуацию</p> <p>Раздел 3. Синдромы стресса в процессе динамики состояний</p> <p>Тема 7. Острые и хронические формы стрессовых состояний Понятия «экстремальные условия» и «экстремальность». 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>Тема 8. Синдромы личностных и поведенческих деформаций стрессового типа Профессионально-личностные акцентуации. Профессиональный стресс сотрудников в условиях организационного кризиса. Синдром выгорания</p> <p>Раздел 4. Стресс-менеджмент: диагностика, оценка и коррекция профессионального стресса</p> <p>Тема 9. Комплексная методология оценки и коррекции психологического стресса Современные технологии управления стрессами – от диагностики к интегральной оценке и коррекции. Трехуровневая модель интегральной оценки стресса. Реализация в форме экспертно-диагностических систем</p> <p>Тема 10. Методы профилактики и коррекции стресса Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса. Профилактика синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности. Профилактика профессионального выгорания. Технология мобилизации внутренних ресурсов для решения сложных производственных задач</p>

Название тренинга	«Технология профилактики профессионального стресса»
Результат	<p>По результатам прохождения данного курса слушатели должны <i>знать</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – понятийный аппарат в области психологических исследований профессионального стресса; – основные систематизации стрессогенных факторов и ситуаций; – систематизацию приемов и средств психопрофилактики и коррекции стресса; – базовые схемы построения тренинговых программ, предназначенных для обучения приемам и средствам стресс-менеджмента; – основные организационные формы внедрения программ и психологических технологий управления состоянием; <p><i>уметь</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать организационные условия и профессиональные факторы, способствующие развитию профессионального стресса; – обосновывать необходимость применения психологических воздействий с целью формирования оптимального функционального состояния, адекватного профессиональным задачам специалиста; – реализовывать освоенные в рамках курса обучения прикладные программы управления стрессом в организациях
Методология программы обучения	<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 ситуаций, деловых игр, практических занятий. Все участники семинара обеспечиваются учебно-методическими материалами.</p> <p>Используются работа в малых группах, мозговой штурм, наглядные материалы.</p>
Формы контроля	<p>Во время проведения семинара участники выполняют различные практические задания. В процессе работы предусмотрены ответы на вопросы участников, обсуждение ситуаций, возникших у самих участников (см. приложение).</p>

Основной целью данного тренинга является повышение профессиональных, общекультурных и личностных компетенций медицинских работников за счет развития:

- способности к социальной и профессиональной мобильности;
- способности проявлять психологическую устойчивость в сложных ситуациях, применять методы эмоциональной и когнитивной ре-

гуляции для оптимизации собственной деятельности и психического состояния;

- способности применять при решении профессиональных задач психологические методы;

- способности предотвращать конфликтные ситуации, уважительно относиться к окружающим;

- способности обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.

Примеры различных заданий, используемых во время практических занятий по дисциплине «Конфликтология» для студентов направления подготовки «Управление персоналом» инженерно-экономического факультета Самарского государственного технического университета, представлены в табл. 3.7.

Примеры различных заданий, упражнений, дискуссий, применяемых в процессе проведения тренингов в организациях, представлены в табл. 3.8 [12, 13].

Содержание, методика и организационные формы обучающего тренинга должны быть обязательно реализованы в практическую направленность профессиональной деятельности работников учреждения. Выделяют следующие возможные продукты тренинга: социально-экономическая эффективность; информационные (новые системные знания, умения и т. д.); нематериальные (личностные новообразования участников тренинга); материализованные (документы, стандарты, программы и т. д.).

Примеры заданий, упражнений, дискуссий, конкретных конфликтных ситуаций, используемых во время практических занятий по дисциплине «Конфликтология»

№ п/п	Содержание задания
1	<p>Проанализируйте:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные психологические, коммуникативные, организационные, управленческие причины, по которым вы вступаете в конфликт (с пациентом, коллегой, руководителем); – ваши доминирующие стратегии поведения в конфликтном противостоянии с пациентом или в трудовом споре (индивидуальном или коллективном); – ключевые стресс-факторы организационной среды медицинского учреждения
2	<p>Покажите связи, которые существуют между:</p> <ul style="list-style-type: none"> – причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры, кадровой политики медицинского учреждения; – причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда медицинского персонала
3	<p>Разработайте:</p> <ul style="list-style-type: none"> – документы, применяемые представителями конфликтной комиссии при разрешении организационных и трудовых конфликтов в медицинском учреждении (соглашение о взаимопонимании и др.); – правила управления конфликтами для руководителя – субъекта конфликта; – памятку для работников и руководителей медицинского учреждения «Как вести себя врачу в конфликтной ситуации»; – памятку по антистрессовому руководству и антистрессовому подчинению
4	<p>Предложите программу мероприятий, направленных:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на профилактику организационных конфликтов; – на разрешение организационных конфликтов; – на урегулирование организационных конфликтов
5	<p>Дискуссия.</p> <p><i>Темы для дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конфликтологическая компетентность руководителя медицинского учреждения. 2. Конкретные ситуации возникновения конфликта интересов в учреждении.

Примеры заданий, упражнений, дискуссий, конкретных конфликтных ситуаций, применяемых в процессе проведения тренингов в организациях

№ п/п	Содержание задания												
1	<p>Дискуссия</p> <p><i>Цель:</i> сопоставление и согласование позиций по обсуждаемым вопросам, формирование представлений о многообразии аспектов видения одной и той же темы</p> <p><i>Темы для дискуссии:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность руководителя по регулированию и разрешению организационных и социально-трудовых конфликтов 2. Неюридические способы разрешения конфликтов в трудовом коллективе 3. Роль медиаторов в урегулировании конфликтов в медицинском учреждении 4. Конфликт интересов в медицинском учреждении 												
2	<p>Задание:</p> <p>а) приведите примеры позитивных функциональных проявлений конструктивного конфликта в медицинском учреждении;</p> <div data-bbox="422 828 1292 1232" style="text-align: center;"> </div> <p>б) приведите примеры негативных функциональных проявлений деструктивного конфликта в медицинском учреждении</p> <div data-bbox="399 1344 1276 1747" style="text-align: center;"> </div>												
3	<p>Задание. Заполните таблицу:</p> <p align="center">Мероприятия по профилактике профессионального стресса</p> <table border="1" data-bbox="260 1868 1442 1993"> <thead> <tr> <th>Название</th> <th>Цель</th> <th>Мероприятия</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Мониторинг</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Психологическая разгрузка</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Физическая активность</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Название	Цель	Мероприятия	Мониторинг			Психологическая разгрузка			Физическая активность		
Название	Цель	Мероприятия											
Мониторинг													
Психологическая разгрузка													
Физическая активность													

Важным является этап внедрения продуктов тренинга в деятельность учреждения, который предполагает обязательное посттренинговое сопровождение и консультирование на рабочем месте. По итогам проведения комплекса тренингов составляется отчет заказчику и формируются предложения по организации дальнейшего сотрудничества. Проведение обучающих тренингов является обязательным инструментом технологии управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении. Реализация технологии управления конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях способствует снижению уровня конфликтности и стресса медицинских работников, что позволяет повысить качество оказываемых медицинских услуг.

По окончании тренинга необходимо провести анкетирование и аттестацию участников процесса обучения, а также обеспечить разработку учебных продуктов (решения, технологии, подходы, документы, нормативы, стандарты, инновации) для внедрения их в рабочие процессы организации. Для эффективного проведения тренингов и для организации психогигиенической работы в медицинском учреждении необходимо создать комнаты психологической разгрузки (КПР) [113]. Результаты проведенных опросов медицинских работников показывают острую необходимость создания КПР в медицинских учреждениях.

Одним из главных результатов систематического проведения комплекса тренингов по профилактике конфликтов и стрессов в организации является формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников, необходимой для реализации организационно-управленческой, информационно-методической, коммуникативной, проектной, исполнительской деятельности. По завершении программы обучения слушатель овладевает основами знаний о возникновении и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и приобретает умение применять их на практике; обеспечивает предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания. Участие всех категорий персонала в обучающих корпоративных тренингах обеспечивает

формирование конфликтологической компетентности работников и руководителей, что, в свою очередь, способствует повышению их конкурентоспособности на рынке труда. Обучение руководителей дает организации возможность формировать эффективный управленческий резерв.

Эффективность проводимой работы по формированию конфликтологической компетентности можно оценивать по динамике показателей готовности медицинских работников к конструктивному разрешению конфликтов, а также по качеству оказываемых медицинских услуг.

Заключение

В *первой главе* учебно-методического пособия рассмотрены методические аспекты организации научно-исследовательской работы магистрантов по дисциплине «Управление конфликтами и стрессами».

Рекомендуются темы докладов, статей и тезисов по актуальным проблемам организационной конфликтологии. Представлены примеры различных уровневых заданий для организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы, направленных на активизацию научно-исследовательской работы магистрантов.

Во *второй главе* учебно-методического пособия представлены методические рекомендации по выполнению магистерской диссертации в рамках тематики дисциплины «Управление конфликтами и стрессами».

В *третьей главе* учебно-методического пособия приведен пример исследования на тему «Формирование конфликтологической компетентности работников сферы здравоохранения».

Разработанные рекомендации используются при проведении занятий по дисциплинам экономического цикла в ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет».

Авторы осознают и допускают, что некоторые изложенные в пособии методические рекомендации могут носить дискуссионный характер.

Список литературы

1. *Анцупов А.Я., Шупилов 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: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: Сб. докладов конференции. – СПб.: ГУАП, 2001.
5. *Архангельский Г.А.* От личной эффективности к корпоративному стандарту // Управление персоналом. – 2006.
6. *Амельченко Т.В.* Формирование профессиональной компетентности в социально-педагогическом образовании: Монография. – Чита: ЧитГУ, 2011.
7. *Адаменко М.А.* Повышение конкурентоспособности вуза с использованием системы управления знаниями: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2006.
8. *Алехина О.* Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. – 2000. – № 2.
9. *Архангельский Г.А.* Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: Сб. докладов конференции. – СПб.: ГУАП, 2001.
10. *Басиев А.О.* Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: автореф. дис. ... канд. социол. наук. – СПб., 2011.
11. *Буланова В.Б.* Исследование факторов, препятствующих эффективному использованию времени в деятельности организации, и рекомендации по внедрению технологий тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности // Вестник МГОУ. Сер. Экономика. Вып. май. – М.: МГОУ, 2009.
12. *Бодров В.А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. – М.: ПЕР-СЭ, 2006.
13. *Васильев Н.* Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007.
14. *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.
15. *Водопьянова Н.Е.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
16. *Вишнякова Н.Ф.* Конфликтология: Учеб. издание. – Минск: Университетское, 2002.

17. *Волчанский М.Е.* Социология конфликта в медицине: Автореф. дисс. ... докт. социол. наук. – Волгоград, 2008.
18. *Гагаринская Г.П.* Организационно-экономический механизм трудовой мотивации на предприятиях различных форм собственности: Автореф. дисс. ... докт. экон. наук. – М., 2000.
19. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б.* Особенности трудовой мотивации на предприятии машиностроения. – М.: Машиностроение-1, 2004.
20. *Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский Г.П.* Профилактика конфликтных ситуаций в организации // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2008. – № 7.
21. *Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Быкова А.В.* Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: Монография. – Самара: СамГТУ, 2010.
22. *Гагаринская Г.П., Быкова А.В., Горбунова Ю.Н., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Management, governance, and entrepreneurship – New perspectives and challenges copyright 2012. All rights reserved: Монография. – Competency-based human resource management: the case of Russia «Management, governance, and entrepreneurship – New perspectives and challenges copyright 2012. All rights reserved».
23. *Гагаринская Г.П., Штрикова Д.Б., Быкова А.В., Калмыкова О.Ю.* Управление персоналом: Учебник. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2008.
24. *Гаршина О.П.* Направления повышения производительности труда на предприятиях машиностроения // *Вестник Самарского государственного университета. Сер. Экономика и управление.* – 2013. – № 1(102).
25. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда. – М.: НОРМА-Инфра, 1998.
26. *Горбунова Ю.Н.* Концепция компетенций как организационная основа совершенствования системы оплаты труда: Монография. – Самара: СамГТУ, 2008.
27. *Громова О.Н.* Конфликтология. – М.: Аспект-Пресс, 2004.
28. *Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2008.
29. *Гришина Н.В.* Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // *Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Под ред. Е.В. Шороховой.* – М., 2003.
30. *Дмитриев А.В.* Социальный конфликт: общее и особенное. – М.: 2002.

31. *Емельянов С.М.* Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
32. *Здравомыслов А.Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995.
33. *Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б.* Управление настроением персонала в организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
34. *Зеер Э., Сыманюк Э.* Компетентностный подход к модернизации профессионального образования // Высшее образование в России. – 2005. – № 4.
35. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014.
36. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.
37. *Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
38. *Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А. Эсаулова.* Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013.
39. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.* Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
40. *Калмыкова О.Ю., Прохоренко Н.Н., Гагаринская Г.П., Шавдина А.С.* Система мотивации труда медиков // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 3.
41. *Калмыкова О.Ю.* Совершенствование групповой работы студентов-менеджеров в условиях адаптивной системы индивидуализации обучения // Социология и управление персоналом: Вестник ГУУ. – 2007. – № 12 (38).
42. *Калмыкова О.Ю., Лобов А.А., Моисеев П.В.* Управление конфликтами в организации // Высшее образование, бизнес, предпринимательство: Межвуз. сб. науч. тр. – Самара: СамГТУ, 2008.
43. *Калмыкова О.Ю., Быкова А.В.* Формирование потенциала профессиональных качеств современного менеджера // Высшее образование, бизнес, предпринимательство' 2008: Межвуз. сб. науч. тр. – Самара: СамГТУ, 2008.
44. *Калмыкова О.Ю.* Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Психолого-педагогические науки. – 2008. – Вып. 1(9).
45. *Калмыкова О.Ю., Лобов А.А., Моисеев П.В., Чаплыгина К.В.* Профилактика конфликтов в организации // Наука, бизнес, образование – 2008: Мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2008.

46. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Адаптивная система индивидуально-личностного развития студентов-менеджеров // Инновационные технологии в образовательной деятельности вуза: Вестник учебно-метод. совета СамГУ. – Самара: СамГУ, 2008.

47. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Букреева А.С.* Кадровая политика современной организации // Экономическое развитие общества: Сб. Междунар. науч. конф. – Минск: Белорусский гос. ун-т информатики и радиоэлектроники, 2008.

48. *Калмыкова О.Ю.* Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Психолого-педагогические науки. – 2008. – Вып. 1(9).

49. *Калмыкова О.Ю., Быкова А.В.* Индивидуально-личностная ориентация процесса подготовки управленцев // Социология и управление персоналом: Вестник ГУУ. – 2008. – № 1 (39).

50. *Калмыкова О.Ю.* Преподавание конфликтологии студентам-менеджерам // Инновационные подходы к проектированию основных образовательных программ: Вестник учебно-метод. совета СамГУ. – Самара: СамГУ, 2009.

51. *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.

52. *Калмыкова О.Ю., Митришкина Е.А., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами, возникающими в процессе обучения персонала // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. I Междун. науч.-техн. конф. – Т. 2. – Самара: СамГТУ, 2009.

53. *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.

54. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Практикум по конфликтологии: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009.

55. *Калмыкова О.Ю.* Обучение конфликтологии в процессе подготовки менеджеров // Социология и управление персоналом: Вестник ГУУ. – 2010. – № 21.

56. *Калмыкова О.Ю.* Преподавание конфликтологии в вузе: основные методические приемы // Реализация инноваций в высшем профессиональном образовании: Вестник учебно-метод. совета СамГУ. – Самара: СамГУ, 2010.

57. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Калмыкова А.Д.* Диагностика и управление трудовыми конфликтами // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. II Междун. науч.-техн. конф. – Т. 1. – Самара: СамГТУ, 2010.

58. *Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В.* Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 10.

59. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3.

60. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Профилактика профессионального стресса работников промышленного предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 10.

61. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Лемдянов А.Н.* Организационно-методическое обеспечение технологии управления организационными конфликтами // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. Междун. науч.-техн. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

62. *Калмыкова О.Ю., Лемдянов А.Н., Петрихин И.О.* Формирование конфликтологической компетентности руководителя организации // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. Междун. науч.-техн. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

63. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В.* Кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2011.

64. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование организационной культуры как инструмент управления персоналом // Кадровый форум: Мат. заочной науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

65. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Эффективное использование рабочего времени сотрудников // Кадровый форум: Мат-лы заочной науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

66. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Фактор времени и мотивационный потенциал персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 3.

67. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Методы изучения стресс-факторов в профессиональной деятельности // Наука, бизнес, образование – 2012: Мат. Всерос. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2012.

68. *Калмыкова О.Ю., Гринь А.С.* Оценка степени владения знаниями и умениями в области конфликтологии у студентов экономического факультета //

Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. Междун. науч.-техн. конф. – Самара: СамГТУ, 2012.

69. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Анисимов А.С.* Управление социальной напряженностью в организации // Экономика и управление: теория, методология, практика: Мат. Междун. науч.-техн. конф. – Самара: СамГТУ, 2012.

70. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика. – 2012. – № 3(23).

71. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Калмыков Д.Ю.* Методы интерактивного обучения конфликтологии // Инновационные образовательные технологии в подготовке экономических и управленческих кадров: Мат. Междун. науч.-метод. и науч.-техн. конф. – СПб., 2012.

72. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Трубицын К.В.* Корректировка организационной культуры в медицинском учреждении: антиконфликтная направленность // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – № 5.

73. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами и стрессами: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.

74. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В., Калмыков Д.Ю.* Профессиональный стресс: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.

75. *Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б.* Профилактика профессионального стресса в организации: Учеб. пособие. – Самара: ПИБ; СамГТУ, 2012.

76. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В., Барков И.И.* Формирование системы профессионального стресса // Управление человеческим капиталом в инновационной экономике России: Мат. Междунар. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, 2012.

77. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: Монография. – Самара: СамГТУ, 2012.

78. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Картографический анализ конфликта в организации: Учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2013.

79. *Калмыкова О.Ю.* Формирование конфликтологической компетентности бакалавров по направлению «Управление персоналом» // Образование в современном мире: Мат. Всерос. заоч. науч.-метод. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013.

80. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Факторы повышения производительности труда в организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2013. – № 2 (8).

81. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Организационные и социальные факторы повышения производительности труда // *Кадровик. Кадровый менеджмент.* – 2013. – № 10.

82. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // *Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки.* – 2013. – № 1(7).

83. *Калмыкова О.Ю., Правдина К.А., Устименко Н.Н.* Профилактика профессионального стресса работников организации // *Инновационное управление персоналом: Мат. IV Всероссийского кадрового форума.* – Самара: СамГТУ, 2013.

84. *Калмыкова О.Ю., Гринь А.С., Новикова Д.А.* Стили поведения в конфликтном взаимодействии работников организации // *Инновационное управление персоналом: Мат. IV Всероссийского кадрового форума.* – Самара: СамГТУ, 2013.

85. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // *Вестник Самарского государственного университета. Сер. Экономика и управление.* – 2013. – № 1 (102).

86. *Калмыкова О.Ю.* Анализ копинг-поведения работников промышленного предприятия // *Высшее образование, бизнес, предпринимательство* – 2013: Мат. Всерос. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013.

87. *Кутасова Т.Л.* К вопросу о специфике управленческого труда. – Ростов-на-Дону, 1998.

88. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Формирование организационной культуры как приоритетная управленческая задача // *Наука, бизнес, образование* – 2013: Мат. Всерос. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013.

89. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // *Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки.* – 2013. – № 1 (7).

90. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика.* – 2012. – № 3 (23).

91. *Коновалова В.И.* Этический кодекс организации // *Служба кадров и персонал.* – 2006. – № 6.

92. *Козырев Г.И.* Введение в конфликтологию: Учеб. пособие. – М.: Владос, 2001.
93. *Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н.* Конфликты в организации: виды, значение, способы управления. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
94. *Леван А.Э.* Влияние удовлетворенности трудом в бригадах на повышение его производительности: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. – М., 1980.
95. *Лазарус Р.* Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. – М., 1989.
96. *Лукин Ю.Ф.* Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: Учебник для вузов. – М.: Академический проект, Трикста, 2007.
97. *Леонова А.Б.* Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психологический журнал. – 2004. – № 2.
98. *Лысков А.Ф.* Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 116.
99. *Маслоу А.* Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2006.
100. *Маслова О.П., Калмыкова О.Ю.* Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. – Вып. Актуальные проблемы психологии. – Самара: СНЦ РАН, 2009.
101. *Маслова О.П., Калмыкова О.Ю.* Возможности повышения качества медицинских услуг посредством развития трудового потенциала медицинских работников // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2013. – № 2 (8).
102. *Маслова О.П.* Оценка эффективности медицинских услуг на основе ресурсного потенциала: Монография. – Самара: СамГТУ, 2013.
103. *Монина Г.Б., Раннала Н.В.* Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.
104. *Мельник В.* Как снизить стресс с помощью нормирования труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 8.
105. *Митрофанова А.Е.* Управление кадровыми рисками в работе с персоналом организации: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2013.

106. *Митрофанова А.Е.* Концепция управления кадровыми рисками в работе с персоналом организации // Компетентность. – 2013. – № 3.
107. *Нестерова О.В.* Управление стрессами: Учеб. пособие. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
108. *Никитина Н.Р.* Режим рабочего времени и его виды (правовой аспект): дисс. ... канд. юрид. наук. – М., 2011.
109. *Захаров Д.К., Митрофанова А.Е.* Управляй текучестью персонала – или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 4.
110. *Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б.* Управление настроением персонала в организации: Учеб. пособие // М.: ИНФРА-М, 2009.
111. *Ильясов Ф.Н.* Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением): Монография / Под ред. В.Г. Андреевкова. – Ашхабад: Наука, 1988.
112. *Оксинойд К.Э.* Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5.
113. *Петухов Д.В., Найдуллина Т.В.* Организация и проведение психогигиенической и стресс-профилактической работы на предприятии: Практикум. – Самара: Универсгрупп, 2007.
114. *Ратников В.П.* Конфликтология: Учебник для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
115. *Решетникова К.В.* Конфликты в системе управления: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
116. *Рубанов А.М.* Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. Transactions TSTU.
117. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.* Современный экономический словарь. – М., 2003.
118. *Савченко Л.С.* Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореф. дисс. ... докт. экон. наук. – СПб., 2008.
119. *Самоукина Н.В.* Психология и педагогика профессиональной деятельности. – М., 1999.
120. *Слесарев Ю.В.* Методы формирования социальной компетентности и нравственности в процессе профессионального обучения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. Гуманитарные и общественные науки. – 2011. – № 3 (111).
121. *Слезингер Г.Э.* Социальная экономика: Учебник. – М.: Дело и Сервис, 2006.

122. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании // Управление персоналом. – 2005.
123. *Семенов Ю.Г.* От социологического мониторинга аномалий организационной культуры к антистрессовому управлению персоналом организации: опыт системного исследования // Человек и труд. – 2008. – № 7.
124. *Сушкина А.А.* Внутрифирменные системы мотивации и стимулирования труда // Кадровик. – 2007. – № 2.
125. *Сушкина А.А.* Нормирование труда и заинтересованность работников // Кадровик. – 2007. – № 6.
126. *Староверова К.О.* Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005.
127. *Субетто А.И.* Компетентностный подход: онтология, эпистемология, системные ограничения, классификация – и его место в системе ноосферного императива в XXI веке // Проектирование федеральных государственных образовательных стандартов и образовательных программ высшего профессионального образования в контексте европейских и мировых тенденций: Мат. XVII Всероссийской науч.-метод. конф. – М., Уфа: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2007.
128. *Цой Л.Н.* Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.
129. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.
130. *Улумбекова Г.Э.* Здоровоохранение России. Что надо делать. Научное обоснование «Стратегии развития здравоохранения РФ до 2020 года». – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2010.
131. *Учадзе С.С.* Педагогическое управление конфликтами в образовательном учреждении: Монография. – Ставрополь: Ставропольское книжное издательство, 2010.
132. *Хачатурова М.Р.* Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 3.
133. *Хуторской А.* Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. – 2003. – № 2.
134. *Шаленко В.Н.* Трудовые конфликты: методология, теория и управление: Монография. – М: Академия АПК и ППРО, 2008.
135. *Шилов С.С.* Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации: Дисс. ... канд. экон. наук. – М., 2005.

136. *Щербакова О.И., Вербицкий А.А.* Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. – М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.
137. Человек и его работа (социологическое исследование). – М.: Наука, 1967.
138. *Щербатов Ю.В.* Психология стресса и методы коррекции. – СПб.: Питер, 2006.
139. *Ядов В.А., Киссель А.А.* Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования // Социологические исследования. – 1974. – № 1.
140. *Lemyre L., Tessier R., Fillion L.* Psychological Stress Measurement (PSM) A translation. Quebec, PQ: Universite Laval, 1991.
141. *Heim E.* Coping and psychosocial adaptation. Journal of Mental Health Counseling, 1988.
142. *Калмыкова О.Ю.* Управление конфликтами и стрессами в медицинском учреждении // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – № 6.
143. *Калмыкова О.Ю., Маслова О.П.* Формирование антиконфликтной направленности персонала в учреждениях сферы услуг // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2014. – № 2 (8).
144. *Мюллер Е.В., Калмыкова О.Ю.* Формирование антикоррупционной среды в государственных и муниципальных учреждениях // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика. – 2014. – № 2 (34).
145. *Зазыкин В.Г.* Конфликтологическая компетентность как фактор профессионализма госслужащих // Российское государство и государственная служба на современном этапе. – М.: РАГС, 1998.
146. *Степнов Л.А.* Сущностные характеристики аутопсихологической компетентности личности. – М.: Эдельвейс, 2000.
147. *Калмыкова О.Ю.* Организация и проведение тренингов: формирование конфликтологической компетентности персонала организации // Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики: сб. статей Межрегион. науч.-практ. конф. – Самара, 2014.

148. *Калмыкова О.Ю.* Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки. – 2014. – № (3)13.
149. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. Сер. Экономика и управление. – 2013. – № 1 (102).
150. *Оксинойд К.Э.* Стресс-мониторинг: для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 5.
151. *Щербакова О.И., Вербицкий А.А.* Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. – М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010.
152. *Границкая А.С.* Научить думать и действовать: Адаптивная система обучения в школе. – М.: Педагогика, 1991.
153. *Капустин Н.П.* Адаптивная образовательная система школы. Теория и практика: Монография. – М.: Педагогическое общество России, 2002.
154. *Калмыкова О.Ю.* Технологии управления конфликтами и стрессами: методические указания к выполнению курсового проекта. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2016.
155. *Калмыкова О.Ю.* Оценочные средства для текущего контроля по дисциплине «Конфликтология»: учеб.-метод. пособие / Самар. гос. техн. ун-т. – Самара: [б. и.], 2015.
156. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Картографический анализ конфликта в организации: учеб. пособие / Самар. гос. техн. ун-т. – Самара: [б. и.], 2013.
157. *Горелова Н.Ю.* Методические рекомендации для самостоятельной подготовки выпускной квалификационной работы по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры). – Самара: Самар. ун-т, 2014. – 28 с.
158. *Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В.* Дипломное проектирование и преддипломная практика: Метод. пособие для студентов специальности 080505 «Управление персоналом». – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2005.
159. *Гагаринская Г.П., Брызгунова Ю.А.* Метод. указания по выполнению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации): для магистрантов специальности 080400 «Управление персоналом». – Самара: Сам. гос. тех. ун-т, 2013. – 36 с.
160. Программа и методические указания к курсовому проектированию по дисциплине «Конфликтология» / Сост. *В.Г. Коновалова.* – М.: ГУУ, 2004.

161. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: Учеб. пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2012. – 349 с.

162. Выпускная квалификационная работа: методические указания по написанию выпускной квалификационной работы / Сост. Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер, Д.Б. Штрикова. – Самара: Самар. гос. тех.-н. ун-т, 2015. – 51 с.

163. Костылева И.Б., Климочкин Ю.Н., Калмыкова О.Ю. Организация непрерывной научно-исследовательской подготовки учащихся в системе высшего и послевузовского образования: Монография. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2010.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест «Диагностика состояния стресса»⁴

Вводные замечания. При искренних ответах методика позволяет определить уровни стрессового состояния и может быть использована при аутодиагностике.

Инструкция: отметьте номера тех вопросов, на которые вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден наверстывать упущенное.

2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.

3. На работе и дома – сплошные неприятности.

4. Я упорно борюсь со своими вредными привычками, но у меня это не получается.

5. Меня беспокоит будущее.

6. Мне часто необходим алкоголь, сигареты или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного дня.

7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом.

8. Я люблю свою семью и друзей, но часто вместе с ними я испытываю скуку и пустоту.

9. В жизни я ничего не достиг и часто испытываю разочарование в самом себе.

Обработка результатов и их характеристика. Подсчитывается количество положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.

0–4 балла. Вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои эмоции.

⁴ Приводится по: *Водопьянова Н.Е.* Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.

5–7 баллов. Вы не всегда правильно ведете себя в стрессовой ситуации. Иногда вы сохраняете самообладание, но бывают такие случаи, когда вы заводитесь из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой индивидуальных приемов самоконтроля при стрессе.

8–9 баллов. Вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Как следствие – страдаете и вы, и окружающие вас люди. Развитие у себя умений саморегуляции в стрессе – сейчас ваша главная жизненная задача.

Тест «Симптомы, стресс и вы»⁵

Отметьте в таблице, как часто у вас проявляется определенный физический симптом.

	Никогда	Редко (чаще, чем один раз в полгода)	Иногда (чаще, чем раз в месяц)	Часто (чаще, чем раз в неделю)	Постоянно
1. Затяжные головные боли	1	2	3	4	5
2. Мигрени (сосудистые головные боли)	1	2	3	4	5
3. Боли в желудке	1	2	3	4	5
4. Повышение давления	1	2	3	4	5
5. Холодные кисти рук	1	2	3	4	5
6. Изжога	1	2	3	4	5
7. Поверхностное, частое дыхание	1	2	3	4	5
8. Диарея	1	2	3	4	5
9. Сильное сердцебиение	1	2	3	4	5
10. Потение рук	1	2	3	4	5
11. Тошнота	1	2	3	4	5
12. Метеоризм	1	2	3	4	5
13. Учащенное мочеиспускание	1	2	3	4	5
14. Потение ступней	1	2	3	4	5
15. Маслянистая кожа	1	2	3	4	5
16. Усталость / истощение	1	2	3	4	5
17. Энурез	1	2	3	4	5
18. Сухость во рту	1	2	3	4	5
19. Тремор рук	1	2	3	4	5
20. Боли в спине	1	2	3	4	5
21. Боли в шее	1	2	3	4	5
22. Жевательные движения челюстей	1	2	3	4	5
23. Скрежетание зубами	1	2	3	4	5
24. Запоры	1	2	3	4	5
25. Ощущение тяжести в груди или в области сердца	1	2	3	4	5
26. Головокружение	1	2	3	4	5
27. Рвота	1	2	3	4	5
28. Нарушения менструального цикла	1	2	3	4	5
29. Кожа, идущая пятнами	1	2	3	4	5
30. Учащенное биение сердца	1	2	3	4	5
31. Колики	1	2	3	4	5

⁵ Гринберг Дж. Управление стрессом. – СПб.: Питер, 2002.

	Никогда	Редко (чаще, чем один раз в полгода)	Иногда (чаще, чем раз в месяц)	Часто (чаще, чем раз в неделю)	Постоянно
32. Астма	1	2	3	4	5
33. Расстройство пищеварения	1	2	3	4	5
34. Пониженное давление	1	2	3	4	5
35. Гипервентиляция	1	2	3	4	5
36. Боли в суставах	1	2	3	4	5
37. Сухость кожного покрова	1	2	3	4	5
38. Стоматит / заболевания челюстей	1	2	3	4	5
39. Аллергия	1	2	3	4	5

Если вы наберете от 40 до 75 баллов, то ваши шансы заболеть из-за стресса минимальны. Если от 76 до 100 баллов, то существует небольшая вероятность того, что вы заболеете из-за стресса. Если от 101 до 150 баллов, то такая вероятность уже гораздо больше. Если ваши показатели превышают 150 баллов, то вполне вероятно, что стресс уже сказался на вашем здоровье.

Отметьте ту цифру, которая отражает частоту проявления у вас того или иного симптома, а потом подсчитайте общую сумму.

Методика Ч. Спилбергера, Ю.Л. Ханина

Диагностическая цель: исследование уровня тревожности в данный момент (реактивная тревожность) и уровня тревожности как устойчивой характеристики (личностная тревожность). Тест может применяться для лиц в возрасте от 16 лет.

Процедура исследования. Текст методики зачитывается экспериментатором или предъявляется испытуемому списком на заранее приготовленных бланках. Текст состоит из двух шкал, по 20 утверждений в каждой, отдельно оценивающих реактивную и личностную тревожность. Испытуемые, отвечая на утверждения первой части опросника (№ 1–20), выбирают один из четырех вариантов ответов: 1) нет; 2) скорее нет; 3) скорее да; 4) да. Напротив номера утверждения записывают число, соответствующее выбранному ответу. Для второй части опросника (утверждения № 21–40) варианты ответов иные: 1) почти никогда; 2) иногда; 3) часто; 4) почти всегда.

Инструкция. Вам будет зачитан ряд утверждений. Внимательно прослушав каждое из них, выберите из четырех возможных ответов один, наиболее подходящий, по вашему мнению. Напротив номера утверждения запишите число, соответствующее выбранному вами ответу. Для утверждений с 1 по 20 варианты ответов таковы: 1) нет; 2) скорее нет; 3) скорее да; 4) да.

После того как будут зачитаны все предложения первой части, предлагаются новые варианты ответов. Для следующих 20 утверждений, которые будут вам предложены, варианты ответов: 1) почти никогда; 2) иногда; 3) часто; 4) почти всегда. Вы также выбираете самый подходящий и записываете соответствующее ему число.

Обработка результатов. Подсчитывается сумма чисел, записанных при ответе на утверждения № 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 18 – (Σ_1), затем сумма остальных чисел: № 1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20 – (Σ_2). После этого вычисляется показатель уровня реактивной тревожности:

$$PT = \Sigma_1 - \Sigma_2 + 35.$$

Аналогичным образом подсчитывается уровень личностной тревожности:

$$ЛТ = \sum_1 - \sum_2 + 35,$$

где \sum_1 – сумма чисел-ответов на утверждения № 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40;

\sum_2 – сумма остальных чисел по пунктам № 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39.

Если полученная сумма **меньше 30** – это показатель низкой тревожности, **31-45** – умеренная тревожность, **46 и более** – высокая тревожность.

Текст опросника

1. Я спокоен.
2. Мне ничего не угрожает.
3. Я нахожусь в напряжении.
4. Я испытываю сожаление.
5. Я чувствую себя свободно.
6. Я расстроен.
7. Меня волнуют возможные неудачи.
8. Я чувствую себя отдохнувшим.
9. Я встревожен.
10. Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
11. Я уверен в себе.
12. Я нервничаю.
13. Я не нахожу себе места.
14. Я взвинчен.
15. Я не чувствую скованности, напряженности.
16. Я доволен.
17. Я озабочен.
18. Я слишком возбужден, и мне не по себе.
19. Мне радостно.
20. Мне приятно.
21. Я испытываю удовольствие.

22. Я очень быстро устаю.
23. Я легко могу заплакать.
24. Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие.
25. Нередко я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения.
26. Обычно я чувствую себя бодрым.
27. Я спокоен, хладнокровен и собран.
28. Ожидаемые трудности обычно очень тревожат меня.
29. Я слишком переживаю из-за пустяков.
30. Я вполне счастлив.
31. Я принимаю все слишком близко к сердцу.
32. Мне не хватает уверенности в себе.
33. Обычно я чувствую себя в безопасности.
34. Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей.
35. У меня бывает хандра.
36. Я доволен.
37. Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня.
38. Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть.
39. Я уравновешенный человек.
40. Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.

Тест «Стратегии (стили) поведения в конфликтных ситуациях»⁶

В опроснике по выявлению типичных форм поведения в конфликтной ситуации 12 суждений в различных сочетаниях сгруппированы в 30 пар. В каждой паре выберите то суждение, которое является более типичным для характеристики вашего поведения. Затем по приведенному в конце опросника ключу определите степень выраженности у вас какой-либо стратегии. Полученные данные не являются конечными и могут изменяться с течением жизни. В интерпретации к полученным данным вы можете получить консультацию о том, в каких случаях какой стиль поведения лучше использовать.

- 1 а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Вместо того чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
- 2 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
- 3 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 4 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5 а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
- 7 а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

⁶ Тест Томаса – Килменна, адаптация Н.В. Гришиной, интерпретация авторов

- б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.
- 8 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9 а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12 а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 13 а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14 а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15 а) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17 а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19 а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20 а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

- 21 а) Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между точками зрения моей и другого человека.
б) Я отстаиваю свои желания.
- 23 а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25 а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
б) Веду переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26 а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27 а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
- 29 а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 30 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Количество баллов, набранных вами по каждой шкале, дает представление о выраженности у вас тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Обработка результатов теста

№	Соперничество («Берсеркер»)	Сотрудничество («Виртуоз»)	Компромисс («Клейстер»)	Избегание («Камикадзе»)	Приспособление («Душа-человек»)
1	–	–	–	А	Б
2	–	Б	А	–	–
3	А	–	–	–	Б
4	–	–	А	–	Б
5	–	А	–	Б	–
6	Б	–	–	А	–
7	–	–	Б	А	–
8	А	Б	–	–	–
9	Б	–	–	А	–
10	А	–	Б	–	–
11	–	А	–	–	Б
12	–	–	Б	А	–
13	Б	–	А	–	–
14	Б	А	–	–	–
15	–	А	–	Б	–
16	Б	–	–	–	А
17	А	–	–	Б	–
18	–	–	Б	–	А
19	–	А	–	Б	–
20	–	А	Б	–	–
21	–	Б	–	–	А
22	Б	–	А	–	–
23	–	А	–	Б	–
24	–	–	Б	–	А
25	А	–	–	–	Б
26	–	Б	А	–	–
27	–	–	–	А	Б
28	А	Б	–	–	–
29	–	–	А	Б	–
30	–	Б	–	–	А

Баллы по столбцам переведите в проценты для удобства интерпретации (100 % = 30 баллов).

Экспресс-методика «Психологический климат в группе»⁷

Диагностическая цель. Изучение психологического климата в малой группе.

Инструкция. Поставьте любой знак в одной из колонок справа.

Ситуация	Нет	Иногда	Да
1. В период неудач и сбоев в работе в моем коллективе идет поиск виновных.			
2. Цели организации или группы неизвестны ее членам.			
3. Информацией о делах владеют только руководители.			
4. В коллективе есть тенденция обезопасить себя докладными записками, рапортами и т. д.			
5. Работники воспринимают решения руководства как «чужие».			
6. Работников часто отвлекают от выполнения «своей» работы.			
7. Конфликты между сотрудниками и руководством чаще всего возникают по мелочам.			
8. Сотрудники «награждают» своих руководителей нелестными эпитетами (тайно и явно).			
9. Проводится много длительных совещаний коллектива.			
10. Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются, действует приказ.			
11. Коллектив четко разделяется на «старичков» и «новичков».			
12. Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает неудовольствие некоторых сотрудников.			

Обработка и интерпретация результатов. Обработка результатов проводится качественно. Если все отметки в первом столбце «Нет», то результат можно интерпретировать как «идеальный коллектив», которых на практике не бывает.

Чем больше отметок в столбцах «Иногда» и особенно «Да», тем больше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

⁷ Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. – М.: Высшая школа, 1998. – С. 100.

**Оперограмма выполнения функции разрешения
трудовых конфликтов и споров**

Этап	Наименование операции	Исполнители			
		Начальник отдела кадров	Психолог	Заведующие отделениями	Главный врач
1. Аналитический этап	Сбор и оценка информации, необходимой для разрешения конфликтной ситуации (противоречия, лежащие в основе конфликта; причины и непосредственный повод, приведший к конфликту; данные о конфликтующих сторонах: позиции участников, отстаиваемые цели, их отношения и прочее)				
2. Прогнозирование вариантов решения конфликта	Прогнозирование возможных вариантов разрешения конфликта (прогнозирование наиболее и наименее благоприятного развития событий, наиболее реального развития событий)				
3. Определение путей разрешения конфликта	Определение способов и методов разрешения конфликта, разработка плана разрешения конфликта				
4. Выполнение плана разрешения конфликта	Осуществление действий по реализации намеченного плана в соответствии с выбранным способом разрешения конфликта. При необходимости – корректировка ранее намеченного плана				
5. Контроль выполнения	Наблюдение за выполнением плана разрешения конфликта. Контроль эффективности действий сторон				
6. Анализ результатов	Анализ опыта, полученного в процессе разрешения конфликта, и допущенных ошибок				

Методики, направленные на выявление личностных особенностей работников учреждения

Метод, автор	Сущность метода	Область применения	Достоинства метода
Методика «Оценки стратегий поведения в конфликтных ситуациях» (К. Томас, адаптация Н. Гришиной)	Методика позволяет определить типические способы поведения работников в конфликтных ситуациях	Может применяться в процессе формирования мероприятий конфликтменеджмента; формирования конфликтологической компетентности персонала	Полученная информация позволяет диагностировать индивидуальные особенности работников, помогает оценить их поведение в конфликте
Картографический метод анализа конфликтов (Х. Корнелиу, Ш. Фэйр)	Метод предполагает графическое изображение структуры конфликта, формулирование проблемы, конфликтной ситуации, а также определение всех причастных к конфликту (организаторы, пособники, медиаторы и др.), констатацию интересов и опасений сторон	На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии его разрешения. Метод может применяться в процессе формирования мероприятий конфликтменеджмента	Полученная в ходе картографирования информация необходима для эффективного и конструктивного разрешения организационного, межличностного, межгруппового, социально-трудового конфликта
Модульная методика комплексной оценки персонала (А.Я. Анцупов)	Методика позволяет: – исследовать комплекс качественных личностных характеристик персонала; – сформировать количественную оценку характера межличностных отношений в трудовом коллективе; – выявить абсолютное и относительное число дружеских, конфликтных, полуконфликтных диад в коллективе; – оценить социально-психологический климат, уровень конфликтности и др.	Тест ориентирован на изучение первичных трудовых коллективов	Получаемая в ходе тестирования информация позволяет диагностировать конфликты, определить некоторые их причины, оценить трудовой коллектив в целом и каждого работника

Метод, автор	Сущность метода	Область применения	Достоинства метода
Анкета «Пространство организационных проблем» (В. Снетков)	Методика позволяет выявить факторы организационной среды, препятствующие более эффективной работе на разных уровнях: личный уровень, уровень подразделения, организации	Может применяться в процессе совершенствования кадровой политики организации и формирования мероприятий стресс-менеджмента	Анализ выявленных проблем позволяет разработать рекомендации по организационным нововведениям для снижения уровня стрессогенности рабочего пространства
Методика «Стресс-мониторинг» (К.Э. Оксина)	Методика позволяет оценить уровень стрессогенности организационной среды	Стресс-мониторинг предполагает регулярные опросы персонала, изучение их результатов, а также систематический учет и анализ объективных данных, которые должны поступать в службу управления персоналом и линейным руководителям	Получаемая в ходе исследования информация позволяет разработать мероприятия, направленные на уменьшение вероятности возникновения стрессовых состояний и их негативных последствий
Опросник «Профессиональное выгорание» (Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова)	Методика позволяет оценить уровень синдрома профессионального выгорания работников организации. Состоит из трех субшкал: эмоциональное истощение, деперсонализация и персональные достижения	Может применяться в процессе формирования мероприятий стресс-менеджмента: формирование банка стресс-факторов организационной среды; создание карт стресс-факторов для различных категорий работников	Получаемая в ходе тестирования информация позволяет диагностировать уровень синдрома профессионального выгорания и может служить основой для определения тестовых норм для работников социальных профессий
Шкала психологического стресса PSM-25 (Лемур – Тесье – Филлион, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)	Методика является универсальной для применения к различным возрастным и профессиональным выборкам, позволяет оценить уровень психологического стресса работников организации	Может применяться в процессе формирования мероприятий стресс-менеджмента: антистрессовых мероприятий, направленных на формирование стресскомпетентности руководителей и работников	Получаемая в ходе тестирования информация позволяет диагностировать уровень психологического стресса респондентов

Окончание таблицы

Метод, автор	Сущность метода	Область применения	Достоинства метода
Шкала организационного стресса <i>(Маклин, адаптация русского варианта – Н.Е. Водопьянова)</i>	Методика позволяет диагностировать восприимчивость работников к организационному стрессу, связанную с недостаточным уровнем стресс-компетентности респондентов	Может применяться в процессе формирования мероприятий стресс-менеджмента: антистрессовых мероприятий	Методика позволяет определить общий индекс организационного стресса

Пример оформления введения

Актуальность исследования. Основной задачей реформирования российской экономики является повышение качества жизни населения. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 года» особую значимость приобретает вопрос обеспечения качественным медицинским обслуживанием в условиях рационального использования ресурсов. Медицинские ресурсы, являясь главной, наиболее ценной частью ресурсов здравоохранения, обеспечивают эффективность деятельности медицинского учреждения. Перспективы развития здравоохранения в значительной степени зависят от профессионального уровня и качества подготовки медицинских кадров. Новые условия функционирования системы здравоохранения РФ предъявляют новые требования к инновационному потенциалу кадрового менеджмента.

Очевидно, что основной целью кадровой политики государственного учреждения здравоохранения должна стать реализация высокого уровня конкурентоспособности учреждения на рынке медицинских услуг за счет высокого уровня профессиональной подготовки медицинских кадров. Объективными критериями активной кадровой политики в медицинском учреждении могут являться следующие показатели: низкий уровень деструктивной конфликтности в трудовом коллективе, высокий уровень профессионализма медицинского персонала и конкурентоспособность учреждения. **Стратегической задачей** реформирования сферы здравоохранения является формирование и оптимальное использование кадрового потенциала медицинского учреждения.

Вместе с тем социально-экономическая ситуация в России последних десятилетий характеризуется высоким уровнем социальной напряженности, что вызывает возникновение большого количества организационных и социально-трудовых конфликтов в трудовых коллективах.

Проводимые в системе здравоохранения реформы негативно воздействуют на социально-психологический климат в медицинском учреждении. Удовлетворенность пациентов медицинской помощью, а медицинского персонала трудом в последние годы стабильно уменьшается. Для коллективов медицинских учреждений в условиях социально-психологического дискомфорта в период проведения реформ в здравоохранении характерно возникновение разнообразных организационных, межличностных, межгрупповых, социально-трудовых конфликтов, снижающих эффективность их деятельности.

Объективной необходимостью становится изучение причин возникновения конфликтов в медицинских учреждениях в связи с их негативным влиянием на качество оказываемой пациенту медицинской помощи. Изучение объективной и субъективной природы организационных конфликтов, их источников, форм проявления, методов предупреждения и разрешения способствует разностороннему пониманию проблем социального взаимодействия, выбору на практике путей преодоления конфликтных столкновений. Таким образом, навыки управления организационными конфликтами и стрессами являются важным инструментом в работе руководителя, и прежде всего потому, что осознанное применение соответствующих приемов помогает сохранять и развивать трудовой коллектив, а также формирует общую управленческую и конфликтологическую компетентность современного руководителя медицинского учреждения.

Основное противоречие состоит в том, что, с одной стороны, существует необходимость управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах медицинских учреждений, а с другой стороны, отсутствуют эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования и разрешения, адекватные уровню профессиональной компетентности руководителей сферы здравоохранения. Снижение уровня конфликтности и профессионального стресса персонала в медицинском учреждении является одним из важных средств повышения эффективности системы управле-

ния. Таким образом, перед руководителями здравоохранения встает важная задача – сформировать в каждом медицинском учреждении кадровую политику, которая должна включать в себя технологию профилактики и управления конфликтами и стрессами.

Степень разработанности проблемы. Истоки исследований социальных противостояний находятся в фундаментальных трудах Г. Зиммеля, М. Вебера, Э.Дюркгейма, Т. Парсонса, У. Бэдджот, Л. Гумпловича, У. Самнера, А. Смолла, Г. Спенсера, Г. Ратценгофера.

Оригинальные теоретические модели разработали зарубежные авторы, создавшие социологические и психологические концепции трудовых конфликтов на предприятии. В их числе М. Вебер, Э. Дюркгейм, К. Боулдинг, Р. Дарендорф, М. Дейч, Я. Зеленовский, А. Корнхаузер, Л. Крисберг, У. Мастенбрук, Н. Смелзер, А. Гидденс, К. Томас и др.

Отечественные ученые А.В. Дмитриев, А.Г. Здравомыслов, Н.В. Гришина, Д.П. Зеркин, А.И. Пригожин, В.П. Пугачев, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов; А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров и др. исследовали специфику современных социальных конфликтов в организациях.

Вопросы совершенствования организации системы управления конфликтами и стрессами сегодня недостаточно исследованы и требуют системного подхода в нахождении эффективных организационных решений. Исходя из этого **актуальной** научной задачей в современных условиях является изучение научного статуса теории управления организационными конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.

Цель исследования заключается в обосновании рекомендаций по формированию системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях. Указанная цель достигнута решением следующих **задач**.

Выявление закономерностей возникновения и развития конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях в условиях реформ в системе здравоохранения России.

Анализ функций организационных конфликтов с точки зрения целесообразности управленческого вмешательства в их регулирование.

Обоснование характеристики организационных конфликтов в медицинских учреждениях: условия, причины возникновения, структура, динамика.

Определение влияния копинг-стратегий медицинских работников на возникновение и динамику конфликтов в медицинском учреждении.

Анализ способов принятия управленческих решений по предупреждению и разрешению организационных конфликтов в медицинских учреждениях.

Формирование модели системы управления конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях.

Формирование рекомендаций по предупреждению возникновения и управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях с целью минимизации их деструктивных последствий.

Объектом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работников медицинских учреждений. **Предметом исследования** являются процессы и методы исследования, формирования и управления системой управления конфликтами и стрессами, обеспечивающей повышение эффективности регулирования противоречивых социальных процессов в медицинских учреждениях.

Актуальность исследуемой проблемы позволила сформулировать рабочую гипотезу, согласно которой формирование и реализация системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях способствуют снижению уровня конфликтности и профессионального стресса медицинских работников, что позволит повысить качество оказываемых медицинских услуг. В числе наиболее существенных ожидаемых результатов внедрения системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении можно назвать:

- улучшение качества предоставляемых медицинских услуг и повышение удовлетворенности потребителей;
- повышение результативности и эффективности деятельности при сокращении затрат на оказание медицинской помощи;
- увеличение заинтересованности персонала в качестве, а также создание такой морально-психологической атмосферы в коллективе, которая ориентирует персонал на долгосрочную перспективу.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, разрабатывающих проблемы трудовых отношений, обеспечения их стабильности, способы предупреждения и разрешения организационных конфликтов. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы по проблемам труда Российской Федерации. В ходе исследования использовались данные официальной статистики министерства здравоохранения, а также медицинских учреждений. Изучены и обобщены литературные, реферативные и нормативные источники, а также результаты аналогичных исследований по указанной тематике.

Методическая основа исследования представлена системным и комплексным подходами к изучению проблем управления организационными и трудовыми конфликтами в медицинских учреждениях.

Методы исследования. Для проверки указанной рабочей гипотезы и решения поставленных задач использовались следующие методы:

- 1) методы теоретического исследования: изучение и анализ литературы по тематике исследования, системный анализ, логическое моделирование социальных процессов, на основе чего определены исходные теоретические положения исследования, его основные понятия, направления;
- 2) эмпирические методы: наблюдение, опрос и анкетирование, изучение документации; анализ полученных результатов;
- 3) математические методы: статистическая обработка полученных данных.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в разработке методических положений по формированию модели системы управления организационными конфликтами в медицинских учреждениях.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования ее основных положений в качестве методической базы для принятия управленческих решений по управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях. Внедрение разработанной модели системы управления организационными конфликтами позволяет повысить качество оказываемых пациентам медицинских услуг.

**Программа тренинга «Технология профилактики конфликтов
в медицинском учреждении»**

Название тренинга	«Технология профилактики конфликтов в медицинском учреждении»
Целевая аудитория	Руководители отделений, специалисты службы управления персоналом, врачи, медицинские сестры
Цель	Формирование у слушателей психологической культуры, повышение личностно-профессиональной и конфликтологической компетентности, коммуникативной грамотности медицинских работников
Содержание	<p>Тема: Основы теории конфликтов в медицинском учреждении</p> <p>1.1. Определение конфликта как широко распространенного, нормального проявления социальных связей и отношений между людьми, способа взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов. Возможности прогнозирования конфликтного поведения руководителей и сотрудников и способов урегулирования конфликта</p> <p>1.2. Неоднозначность функций социально-трудового конфликта, его позитивные и негативные последствия. Функциональные направления конфликтов в организации</p> <p>1.3. Классификация конфликтов, их систематизация и деление по существенным признакам, типам и видам</p> <p>Тема: Причины возникновения организационных конфликтов</p> <p>2.1. Нравственный и социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в коллективе</p> <p>2.2. Непосредственные причины возникновения социально-трудовых конфликтов</p> <p>Тема: Границы социально-трудового конфликта. Основные элементы конфликтного столкновения. Стадии и фазы развития конфликта</p> <p>3.1. Структурная и процессуальная модели описания конкретного социально-трудового конфликта</p> <p>3.2. Основные элементы конфликтного столкновения. Картографический метод выявления структуры конфликта</p> <p>3.3. Стадии и фазы развития конфликта</p> <p>Тема: Технологии управления конфликтами в организации</p> <p>4.1. Система распорядительных методов профилактики организационных конфликтов и профессиональных стрессов руководителей и сотрудников</p> <p>4.2. Социально-психологические правила предупреждения и улаживания организационных конфликтов</p> <p>4.3. Стили конфликтного поведения.</p> <p>Тема: Технология формирования конфликтологической компетентности руководителя и сотрудников</p> <p>5.1. Роль коллектива в преодолении социально-трудовых конфликтов, возможности его влияния на конфликтное поведение своих членов. Формирование антиконфликтной направленности трудового коллектива. Формирование конфликтологической компетентности сотрудников</p> <p>5.2. Роль руководителя в урегулировании организационных конфликтов, управлении поведением сотрудников в конфликтных ситуациях. Формирование конфликтологической компетентности руководителя</p> <p>5.3. Требования к качествам руководителя в конфликтных условиях. Проявление социально-психологической компетентности в управлении организационными конфликтами</p>

Название тренинга	«Технология профилактики конфликтов в медицинском учреждении»
Результат	<p>В процессе освоения материалов семинара слушатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> – получают представление об основах теории организационных конфликтов, их функциях и типологии; – научатся распознавать непосредственные причины возникновения конфликтных ситуаций, их структуру и динамику, использовать методы сознательной критики и предупреждать отрицательные последствия организационных конфликтов; – овладеют диагностическими методами выявления конфликтных личностей и приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов; – смогут применять технологии посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций с учетом проявления индивидуально-психологических особенностей межличностного общения
Методология программы обучения	<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 ситуаций, деловых игр, практических занятий. Все участники семинара обеспечиваются учебно-методическими материалами. Используются работа в малых группах, мозговой штурм, наглядные материалы.</p>
Формы контроля	<p>Во время проведения семинара участники выполняют различные практические задания. В процессе работы предусмотрены ответы на вопросы участников, обсуждение ситуаций, возникавших у самих участников.</p>

**Задание на разработку организационного проекта
по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами
в медицинском учреждении**



Проект совершенствования системы управления конфликтами и стрессами
в медицинском учреждении

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Глава 1. Организация научно-исследовательской работы магистрантов по дисциплине «Управление конфликтами и стрессами»	9
1.1. Научно-исследовательская работа магистрантов в системе подготовки в высшем учебном заведении	11
1.2. Научно-исследовательская работа магистрантов по дисциплине «Управление конфликтами и стрессами».....	16
1.2.1. Подготовка доклада и выступление.....	18
1.2.2. Подготовка статьи (тезисов докладов) к научной конференции	23
1.2.3. Уровневые задания для самостоятельной работы магистрантов.....	28
Глава 2. Методические рекомендации по выполнению магистерской диссертации в рамках тематики дисциплины «Управление конфликтами и стрессами».....	49
2.1. Цель и задачи выполнения магистерской диссертации	51
2.2. Этапы выполнения магистерской диссертации	53
2.3. Требования к содержанию магистерской диссертации.....	55
2.4. Тематика научно-исследовательских проектов	56
2.5. Методика написания, структура и правила оформления магистерской диссертации.....	63
2.5.1. Структура магистерской диссертации	63
2.5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов магистерской диссертации	73
2.5.3. Правила оформления и порядок защиты магистерской диссертации	115
Глава 3. Пример исследования на тему «Формирование конфликтологической компетентности работников сферы здравоохранения».....	119
3.1. Организационно-методические рекомендации по формированию конфликтологической компетентности медицинских работников	121
3.2. Обучающий тренинг как инструмент профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса медицинских работников	132
Заключение.....	150
Список литературы.....	151
Приложения	164
Приложение 1	164
Приложение 2	166
Приложение 3	168
Приложение 4	171
Приложение 5	175

Приложение 6	176
Приложение 7	177
Приложение 8	180
Приложение 9	186
Приложение 10	188

КАЛМЫКОВА Ольга Юрьевна
СОЛОВОВА Наталья Валентиновна

Организация научно-исследовательской работы по дисциплине
«Управление конфликтами и стрессами»

Редактор *Г.В. Загребина*
Компьютерная верстка *И.О. Миняева*
Выпускающий редактор *Н.В. Беганова*

Подп. в печать 12.12.16.
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.
Усл. п. л. 11,06. Уч.-изд. л. 11,03.
Тираж 50 экз. Рег. № 159/16.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии
Самарского государственного технического университета
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус №8