

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»  
(Самарский университет)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

***О.Ю. КАЛМЫКОВА, Н.В. СОЛОВОВА***

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ: МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

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

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2016

УДК 331.109  
ББК 65.9(2)240  
К17

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

*Калмыкова, Ольга Юрьевна*

К17 **Управление конфликтами: магистерская диссертация: учеб. пособие** / *О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова*. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2016. – 80 с.

**ISBN 978-5-7883-1114-2**

В соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом предполагается государственная итоговая аттестация в качестве обязательного государственного аттестационного испытания, которая включает в себя защиту выпускной квалификационной работы. Учебное пособие сформировано для магистрантов экономических специальностей и имеет своей целью помочь им в подготовке магистерской диссертации по тематике дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами».

Материалы пособия позволят магистрантам понять назначение выпускной квалификационной работы, ознакомят с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Пособие призвано сориентировать магистранта по выбору темы исследования (в области управления конфликтами и стрессами в организации), содержанию, организации подготовки, написанию и защите магистерской диссертации, а также оформлению выпускной квалификационной работы.

Подготовлено на кафедрах «Управление человеческими ресурсами» и «Экономика и управление организацией».

УДК 331.109  
ББК 65.9(2)240

ISBN 978-5-7883-1114-2

© Самарский университет, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Цель и задачи выполнения магистерской диссертации	6
2. Этапы выполнения диссертации	7
3. Требования к содержанию диссертации	8
4. Тематика магистерской диссертации	9
5. Методика написания, структура и правила оформления магистерской диссертации	14
5.1. Структура диссертации	14
5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов диссертации	19
5.3. Правила оформления диссертации	31
Библиографический список	33
Приложения	37
Приложение 1	38
Приложение 2	42
Приложение 3	43
Приложение 4	44
Приложение 5	45
Приложение 6	46
Приложение 7	47
Приложение 8	49
Приложение 9	51
Приложение 10	58
Приложение 11	60
Приложение 12	62
Приложение 13	63
Приложение 14	65
Приложение 15	70
Приложение 16	72

## ВВЕДЕНИЕ

Магистерская диссертация – это завершающий этап подготовки магистров в вузе. Основой содержания выпускной квалификационной работы является материал, включающий описание факторов, классификаций, явлений, принципов и закономерностей или обобщение ранее известных положений с учетом современного состояния практической управленческой деятельности организаций. Особенностью, отличающей магистерскую диссертацию от других выпускных квалификационных работ, является демонстрация знаний и умений решения преимущественно практических задач методами научного исследования, изложение приемов и методов, использованных для решения практической задачи по теме диссертации, с обоснованием правильности выбора методики, методов и приемов научного исследования.

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. В учебном пособии авторами рассмотрены цель и задачи выполнения, приводится перечень примерных тем выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации в области управления конфликтами и стрессами в организации), ориентировочные сроки разработки разделов, содержание и последовательность проведения исследования, оформления его результатов и защиты квалификационной работы (магистерской диссертации).

Организационная конфликтология представляет одну из отраслей социально-экономических наук. 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 деструктивных конфликтных столкновений. Учебное 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», а также «Теория и практика кадровой политики государства и организации».

Данное пособие призвано помочь магистрам овладеть навыками, научить магистров методам аналитической и проектной работы в области технологий управления конфликтами и стрессами в организациях и в государственных (муниципальных) учреждениях. Учебное пособие разработано на основе рабочей про-

граммы учебной дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами». В ходе изучения данной дисциплины магистры должны:

– **знать** базовые понятия, категории и классификации конфликтов и стрессов в организации; факторы и условия возникновения различных типов конфликтов в трудовом коллективе; стратегии поведения в конфликтной ситуации; методы стратегического, текущего и оперативного контроля уровня конфликтности в организации (государственном и муниципальном учреждении); стратегии разрешения конструктивных и деструктивных конфликтов в организации; документационное обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами;

– **уметь** применять основные методы и стратегии профилактики конфликтов и стрессов в организации; использовать принципы и методы анализа, текущего и оперативного контроля и управления организационными конфликтами в организации и в государственном и муниципальном учреждении;

– **владеть** стратегиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; методами системы стратегического, текущего и оперативного контроля в области технологий управления конфликтами и стрессами; методами и стратегиями профилактики конфликтов и профессионального стресса в организации (государственном и муниципальном учреждении).

Представленная в методических указаниях тематика выпускных квалификационных работ в области управления (магистерских диссертаций) в основном определена программами базовых дисциплин общенаучного и профессионального циклов, а также программами дисциплин вариативной части учебного плана. Темы работ должны отражать основные сферы и направления деятельности менеджеров, выполняемые ими функции на предприятии. Приведенная тематика выпускной квалификационной работы в области управления конфликтами и стрессами в организации является примерной.

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 другие могут в дальнейшем использоваться для разнообразных предложений и проектов. В работе магистр должен показать умение использовать компьютерные методы сбора и обработки информации, применяемые в сфере профессиональной деятельности. Материалы учебного пособия должны помочь магистру сформулировать тему 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 в государственном (муниципальном) учреждении.

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ВЫПОЛНЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

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

- расширения знаний магистров по определенному разделу дисциплины «Технологии управления конфликтами и стрессами»;

- формирования у магистров навыков работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера, посвященной проблемам формирования и внедрения технологий управления конфликтами и стрессами в организации;

- систематизации знаний магистров 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.;

- создания у магистров навыков научно-исследовательской работы;

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

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

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

- выработки у магистров навыков обоснования и практического применения оптимальной стратегии поведения в ходе конфликтного взаимодействия;

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

- создания у магистров навыков обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления конфликтами;

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

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

- подготовки магистра к работе над магистерской диссертацией.

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

- иметь знания в области управления, планирования, технологии и экономики организации, проблем развития управления определенными 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. ЭТАПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

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 иллюстрированными и пояснительными материалами.

Процесс выполнения ВКР состоит из следующих этапов:

– выбор и согласование темы ВКР и базы проектирования;

– закрепление магистра 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 установленном руководителем магистерской программой порядке;
- получение письменного отзыва научного руководителя с указанием оценки;
- оформление ВКР и представление его 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 магистранта. Основная научно-исследовательская работа выполняется лично магистрантом.

### **3. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Магистерская диссертация – самостоятельное исследование магистранта, которое призвано раскрыть научный потенциал магистранта, показать его способности в организации и проведении и 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 формированию управления персоналом тенденциям развития системы управления и производственной системы организаций.

3. Предметность, конкретность и эффективность выводов о состоянии управления персоналом и предложений, направленных на его развитие.

4. Соответствие уровня разработки рекомендаций современному уровню научных разработок и методических предложений по управлению персоналом, отраженных в соответствующей специальной литературе.

#### **4. ТЕМАТИКА НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ ПРОЕКТОВ**

Магистру предоставляется право самостоятельного выбора темы научно-исследовательского проекта. Перечень является примерным, и магистр 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 дан примерный перечень тем научно-исследовательских проектов.

1. Выявление и ослабление источника 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 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 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 конфликтов.

17. Выбор оптимального стиля поведения в конкретном конфликте с целью осуществления 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 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 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. Примириительные 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 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 конфликта.

46. Понятие, типология, разрешение политических конфликтов.

47. Организационная культура и выгорание персонала.

48. Модели профилактических программ (профилактика синдрома выгорания).

49. Решающая роль руководителя организации (подразделения) в управлении конфликтами и стрессами.

50. Предупреждение и разрешение конфликтов при проведении текущей деловой оценки персонала организации.

51. Конфликты в коллективе при назначении нового руководителя структурного подразделения.

52. Конфликты 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. Определение системы мер по предупреждению нежелательных конфликтов и стрессов в социальных группах.

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. Следование общим правилам ведения переговоров при урегулировании 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. Значение повышения качества трудовой жизни в профилактике конфликтов.

66. Выбор оптимального стиля поведения в конкретном конфликте с целью осуществления собственных интересов.

67. Соблюдение условий для осуществления права работников на забастовку.

68. Учет особенностей забастовки как крайней формы проявления социально-трудового конфликта.

69. Полная информация о развитии конфликта и поведении его участников как условие обоснованного воздействия на взаимоотношения конфликтующих сторон.

70. Особенности развития конфликтов в государственном и муниципальном управлении.

71. Конфликтогенные факторы в регионе или в муниципальном образовании.

72. Конфликтогенные факторы в муниципальном образовании.

73. Социальная напряженность, забастовки и другие акции протеста на материалах города, муниципального образования, отрасли.

74. Проблемы трудовой мотивации, связанные с оплатой труда, несовпадением индивидуальных и групповых потребностей, интересов, ценностей.

75. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования организации работы по нормированию труда на предприятии.

76. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе проведения деловой оценки персонала.

77. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе осуществления профориентации и трудовой адаптации персонала.

78. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе управления деловой карьерой персонала.

79. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе управления кадровым резервом для замещения руководящих должностей в организации.

80. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования управления нововведениями в кадровой работе.

81. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе развития корпоративной системы обучения персонала.

82. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования управления социальным развитием организации на основе трансформирования корпоративной культуры.

83. Профилактика деструктивных конфликтов, возникающих в процессе совершенствования оплаты труда персонала.

84. Взаимосвязь организационной культуры и системы профилактики конфликтов и стрессов в организации.

85. Непосредственные источники и причины возникновения различных типов конфликтов в подразделениях таможенной службы.

86. Функциональные (конструктивные и деструктивные) направления конфликтов в подразделениях таможенной службы.

87. Принципы технологии управления конфликтами и стрессами.

88. Методы управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.

89. Источники и функциональные последствия профессионального стресса работников таможенных органов.

90. Копинговые стратегии поведения руководителей (работников) таможенных органов в стрессовых (кризисных) ситуациях.

91. Управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности руководителя (работника).

92. Документационное и нормативно-правовое обеспечение технологии управления конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы.

93. Моделирование конкретных конфликтных ситуаций и их картографический анализ.

94. Принятие управленческого решения по управлению конфликтами и стрессами на основе метода Исикавы.

95. Исследование по актуальным проблемам конфликтного взаимодействия в организации.

96. Проект по разработке содержания профессиональной деятельности конфликт-менеджера на примере конкретной организации.

97. Разработка тренингов по формированию стресс-компетентности различных категорий работников и руководителей организации.

98. Разработка тренингов по формированию конфликтологической компетентности работников и руководителей организации.

99. Формирование конфликтологического кодекса поведения работников.

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

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

## **5. МЕТОДИКА НАПИСАНИЯ, СТРУКТУРА И ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ**

### **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. 1).

Каждая глава 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 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 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 последствий происшедшего конфликтного столкновения.

## Примерная типовая структура

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

Приведем пример содержания магистерской диссертации по теме «Управление конфликтами и стрессами в учреждениях здравоохранения» (табл. 2).

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

## Пример 1

**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, оценка их сильных и слабых сторон;
- 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.

Таблица 2

### Управление конфликтами и стрессами в учреждениях здравоохранения

Типовая структура магистерской диссертации	Содержание разделов магистерской диссертации	Примерное количество страниц
<b>Глава 1</b>	<b>Введение</b>	<b>2-3</b>
	<b>Теория и практика управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении</b>	<b>18-20</b>
1.1	Анализ стратегии обеспечения эффективности медицинских услуг в учреждениях сферы здравоохранения	5-7
1.2	Исследование основных свойств и черт конфликта как социального взаимодействия	5-7
1.3	Функции, классификация, структура и динамика конфликта в организации	1
1.4	Обзор литературных источников по проблемам управления конфликтами и профессиональными стрессами в организации	
1.5	Методы анализа конфликтных ситуаций в медицинском учреждении	
	<b>Выводы по первой главе</b>	

Типовая структура магистерской диссертации	Содержание разделов магистерской диссертации	Примерное количество страниц
<p><b>Глава 2</b></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><b>Анализ практики управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами</b></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><b>Выводы по второй главе</b></p>	<p><b>25–30</b></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><b>Глава 3</b></p> <p>3.1</p> <p>3.2</p> <p>3.3</p> <p>3.4</p> <p>3.5</p>	<p><b>Практические рекомендации по повышению эффективности управления организационными конфликтами в медицинском учреждении</b></p> <p>Апробация методики исследования эффективности системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинском учреждении</p> <p>Модель управления профессиональным стрессом персонала медицинского учреждения</p> <p>Рекомендации по формированию конфликтологической компетентности медицинских работников и руководителей медицинского учреждения</p> <p>Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по внедрению практических рекомендаций системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении</p> <p>План мероприятий по внедрению системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении</p> <p><b>Выводы по третьей главе</b></p>	<p><b>20–25</b></p> <p>3–4</p> <p>5–7</p> <p>5–7</p> <p>3–4</p> <p>1–2</p> <p>1</p>
	<p><b>Заключение</b></p> <p><b>Использованная литература</b></p> <p><b>Приложения</b></p>	<p><b>1–2</b></p> <p><b>2–3</b></p>
	<b>Итого</b>	<b>70–90</b>

## **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-психологические правила взаимодействия в конкретном коллективе;
- обоснование организации внедрения разработанных технологий в конкретном коллективе.

## 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 логическое 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 КП, которое 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. Указываются 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, 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. Число 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 позволит более четко отразить основные направления исследования. Общий объем введения приблизительно составляет 3–4 с.

**Основная часть** магистерской диссертации предусматривает три обязательных раздела (главы). В **первом разделе** 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 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 приложения к анализу конфликтных столкновений, раскрытию сущности и форм проявления конкретного конфликта.

### **Глава 1. Теория и практика исследуемой проблемы**

В этом разделе магистру 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.

Выработка методологического подхода к решению изучаемой проблемы является результатом работы магистра над литературными источниками, данными периодической печати.

Во **втором разделе** 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 данном разделе может присутствовать проектная часть.

## **Глава 2. Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения**

В данном разделе 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 должны, в частности, 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 произошедшим конфликтом; их роль в направлении конфликтного взаимодействия в функционально-позитивное русло и сведении к минимуму негативных последствий.

Автору диссертации необходимо сосредоточить преимущественное внимание на обстоятельном анализе той стадии конфликта, которая соответствует выбранной теме. Это может быть конфликтная ситуация, прекращение конфликта после инцидента либо обострение и завершение конфликта. В любом из указанных случаев выявляются:

- варианты взаимодействия конфликтующих сторон;
- 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. Этапы составления «карты конфликта» можно увидеть на рис. 1.

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 какое-либо веселое (ни в коем случае не обидное) определение, которое подчеркнет их сильные стороны и их позитивные намерения в этом конфликте.

3. Нарисовать вокруг проблемы и основных участников замкнутую кривую и обозначить, где и в каком организационном и социальном пространстве происходит конфликт (в отделе, между отделами, между руководством и подчиненными, профсоюзом и администрацией и т. д.).

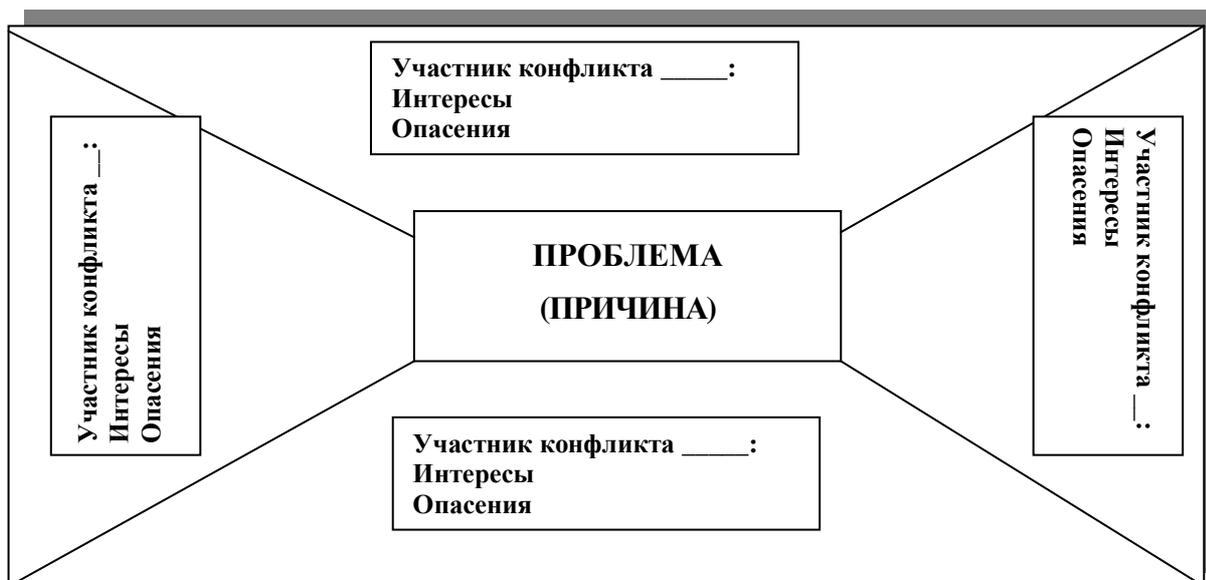


Рис. 1. Карта конфликта

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

5. Дорисовать (при индивидуальном анализе и при необходимости) 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 (возможно, что первоначальная проблема, вокруг которой возник конфликт, уже забыта и в настоящий момент трактуется конфликтующими сторонами по-другому, а также поменялись главные участники конфликта).

Выявленные существенные характеристики конфликта должны быть использованы при анализе конфликта, порядок которого представлен в табл. 3.

Таблица 3

### 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		

№	Последовательность шагов	Оппонент 1	Оппонент 2
12	Знак конфликта (конструктивный или деструктивный конфликт)		
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 приводим пример картографического анализа конкретной конфликтной ситуации, характерной для ГБУЗ «Поликлиника № X».

### **Пример картографического анализа 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 повторное посещение кабинета к 8.00 и выписал талон. Пациент, придя на повторное обследование, в порядке живой очереди прождал до 9.00 часов, после чего только совершился прием. В очереди данного пациента «не пускали» к врачу даже в порядке своей очередности, 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 его не предупредил о таком формате приема. В свой адрес пациент услышал критику врача о незнание элементарных правил, на что пациент был крайне возмущен, после чего написал жалобу на конкретного врача. Узнав о проблеме, главный врач был недоволен происходящей ситуацией, так как похожие жалобы были 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, повлияла на снижение трудовой деятельности и неэффективность оказания медицинских услуг.

Приведенный выше конфликт был разрешен через неделю на собрании, где главный врач сделал выговор врачу-хирургу и дал рекомендации по поводу устранения таких конфликтов и своевременного оповещения пациентов актуальной информацией. Также произвел воспитательную беседу с сотрудниками по поводу похожих ситуаций, которые могут привести к конфликту. Рассматриваемая конфликтная ситуация более подробно показана в табл. 4.

## Анализ конфликтной ситуации, произошедшей в ГБУЗ «Поликлиника № 6»

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
Кто участвует	Главврач, врач, пациент
Где происходит конфликт	В хирургическом отделе ГБУЗ Поликлинике № 6
Что происходит	Пациент недоволен тем, что его не оповестили о привилегиях 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 конфликта: социальная; б) частная причина конфликта: 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 заканчивается конфликт	Предоставление пациенту извинений и нужной информации, инструктаж врачей

Картография конфликта представлена на рис. 2.

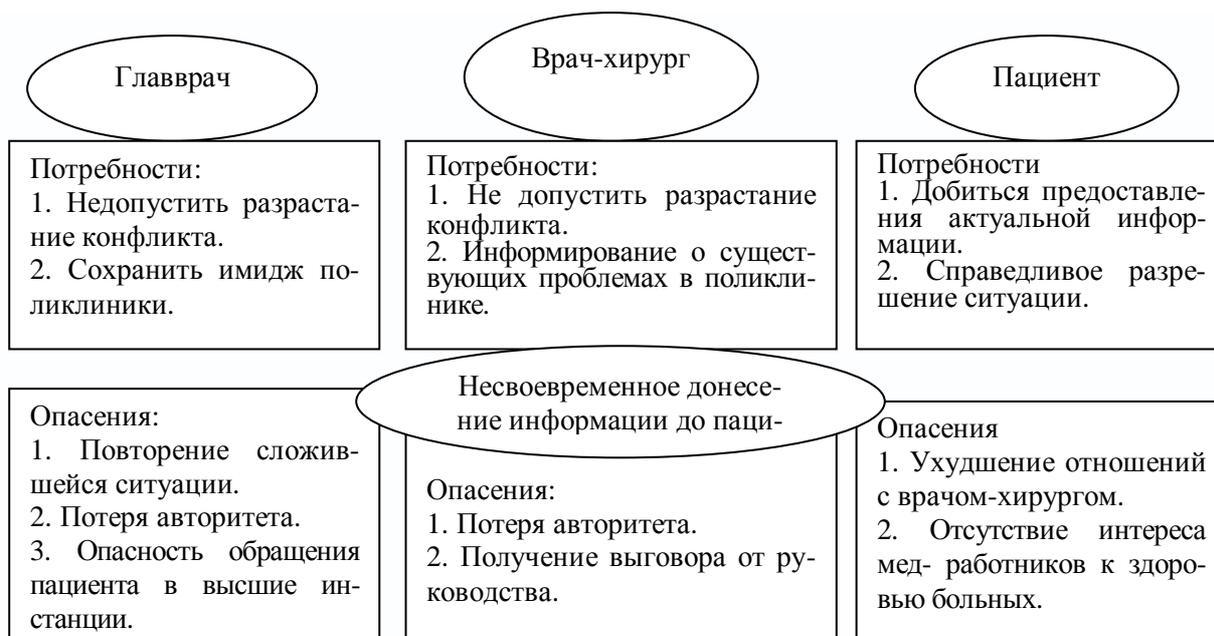


Рис. 2. Картография конфликтов ГБУЗ «Поликлиника № X»

Одним из популярных оценочно-аналитическим методом 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<sup>1</sup>. Использование данного графического способа представления информации помогает выявлять возможные причины проблемы (конфликтный потенциал). Данные 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 как позволяет 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 необходимо указать причины возникновения проблемы, на нижних косточках обозначают факты, подтверждающие наличие сформулированных причин конфликтного противостояния. Выделяют следующие этапы работы с диаграммой Исикавы:

- анализ и сбор факторов, влияющих на исследуемый результат;

<sup>1</sup> Рубанов А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. 2010. № 4. С. 968–974.

- 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 ( $D$ ), наносимый недружелюбными действиями другой стороны;
- 3) потери ( $C$ ), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон, несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т. д.).

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

Цену конфликта в ряде случаев можно перевести в денежное выражение.

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

$$C_{BK} = Y - \Pi.$$

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  $C_K < C_{BK}$ , т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытка продолжить конфликтную борьбу еще 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 курсового проекта, его 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 решения проблемы**

*Проектная часть* предназначена для подтверждения (обоснования) конкретных предложений исполнителя диссертации, выбора им оптимального, с его точки зрения, варианта предупреждения, урегулирования или разрешения описанного конфликта. Третий раздел должен быть сфокусирован 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 в главе 2 методик (методик) и иных методических материалов на базе реальных результатов и показателей деятельности организации.

*3.2. Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте.* Этот раздел 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, в котором найдет отражение 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.

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

По результатам исследований в каждом разделе формулируются выводы. Все разделы и подразделы работы должны быть связаны между собой. Каждый заголовок должен быть кратким и информативным, соответствующим содержанию. В каждом разделе рассматривается самостоятельный вопрос (аспект) исследуемой проблемы, в подразделах, пунктах – отдельные части вопроса.

Необходимо следить за тем, чтобы в работе не было противоречий между отдельными ее положениями, а также текст 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. Рекомендуется составлять иллюстрационный материал до оформления текста для большей их согласованности и тематического единства. 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 магистром 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 с.

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

**Библиографический список.** Список должен содержать сведения об источниках, использованных при написании курсового проекта. В него необходимо включать источники, на которые были сделаны ссылки в тексте работы.

1. Нормативные акты и иные источники необходимо располагать в следующей последовательности:

- 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 алфавиту фамилии авторов или заглавия 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). Последними в списке литературы указываются интернет-источники. 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 (при значительном объеме вычислительных работ); формы документов, отражающие проведение теоретических исследований, анализа производства и управления; регламентирующая документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т. д.), а также другие материалы, использование которых в тексте курсового проекта перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения материала. Здесь приводятся также графические и иные материалы методического характера, помогающие магистру проводить исследование и оформлять его результаты.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием наверху страницы справа слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который записывают симметрично относительно текста прописными буквами отдельной строкой под словом «Приложение А». Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Е, З, И, О, Ч, Ъ, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если приложение одно, оно обозначается «Приложение А». Приложения должны иметь общую с остальной частью проекта сквозную нумерацию страниц.

### **5.3. ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ 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 учитывают 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 свое название. 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, представленных по результатам исследования. При этом в тексте должны быть сноски на приводимый иллюстрирующий 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 магистром по единому образцу. Содержание курсового проекта печатается на одной стороне белой писчей бумаги стандартного размера (формат А4 – 210x297 мм). Магистерская диссертация оформляется на компьютере в текстовом редакторе.

## Библиографический список

### Основной

1. Менеджмент: магистерская диссертация: учеб. пособие / под ред. С.Д. Резника. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М. 2012. 240 с.
2. Программа и методические указания к курсовому проектированию по дисциплине «Конфликтология» / сост. В.Г. Коновалова. ГУУ. М., 2004.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 447 с.
4. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, гос. экзамена, магист. диссертация: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2012. 349 с.
5. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учеб.-практич. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2016. 88 с.
6. Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014.
7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2014.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
9. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г. Служба управления персоналом: учеб. пособие / М.В. Ушакова. М.: КНОРУС, 2010.
10. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова [и др.]. М.: Инфра-М, 2013. 238 с.
11. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2014.
12. Выпускная квалификационная работа: методические указания по написанию выпускной квалификационной работы / сост. Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер, Д.Б. Штрикова. Самара: Изд-во Самар. гос. тех.-н. ун-т. 2015. 51 с.
13. 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.
14. 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.
15. Гагаринская Г.П., Брызгунова Ю.А. Метод. указания по выполнению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации): для магистрантов специальности 080400 «Управление персоналом». Самара: Сам. гос. техн. ун-т, 2013. 36 с.
16. Штрикова Д.Б. Разработка стратегического плана развития предприятия: Метод. указания к выпускной курсового проекта. Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2009. 26 с.
17. Ратанова Т.А., Шляхта Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности. М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. 264 с.
18. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. 336 с.

19. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 336 с..
20. Вачугов Д.Д., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: деловые игры. М.: Высшая школа, 1998. С. 100.
21. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.
22. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 391 с.

#### *Дополнительный*

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб.: Питер, 2005. 288 с.
3. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 391 с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта: хрестоматия. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2008. 544 с.
5. Васильев Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. СПб.: Речь, 2007. 283 с.
6. Васильев Н.Н. Тренинг преодоления конфликтов. СПб.: Речь, 2008. 174 с.
7. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. 336 с.
8. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. 336 с.
9. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2002. 505 с.
10. Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М. Документационное обеспечение делового общения: учеб. пособие / под ред. Д.А. Ендовицкого М.: Магистр, 2007. 302 с.
11. Коузер Л. Основы конфликтологии: учеб. пособие / пер. с англ. А.А. Крашевского, М.В. Сорокина. СПб.: Светлячок, 1999. 92 с.
12. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / пер. с нем. Изд-во «Гуманитарный центр», 2007. 368 с.
14. Красовский, Ю.Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы. М.: Юнити-Дана, 2013. 394 с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014.
19. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 416 с.
20. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 302 с.
21. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена, магистерская диссертация: учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2012. 324 с.

22. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с.
23. Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 238 с.
24. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: науч.-практ. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2002. 224 с.
25. Кузнецов А.М. Этика государственной и муниципальной службы: учебник. М.: Изд-во ЮРАЙТ, 2013. 253 с.
26. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. М.: Академический проект; Трикста, 2007. 799 с.
27. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала: учеб.-практич. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015. 72 с.
28. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов. 2-изд, стереотип. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 527 с.
29. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. М.: Альфа-Пресс, 2008.
30. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник. М.: Юрайт, 2014. 444 с.
31. Оксина К.Э. Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2007.
32. Селье Г. Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1979. С. 154.
33. Знаменский Д.Ю., Омельченко Н.А. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник / под ред. Н.А. Омельченко. М.: Юрайт, 2013. 365 с.
34. Омельченко Н.А. Этика государственной и муниципальной службы: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 408 с.
35. Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В.П. Ратникова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 511 с.
36. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 175 с.
37. Резник С.Д., Игошина И.А., Шестернина О.И. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. 320 с.
38. Ренет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления / пер с нем. Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2005. 396 с.
39. Редлих А.Е., Миронов Е. СПб.: Речь, 2009. 240 с.
40. Самоукина Н. Живой театр тренинга: Технологии, упражнения, игры, сценарии. СПб.: Питер, 2014. 272 с.
41. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006. 256 с.
42. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие / под общ. ред. Б.Т. Пономаренко. М.: ИНФРА-М., 2009. 287 с.
43. Зигерт В., Ланг Л. Жизнь без конфликтов. М. Экономика, 1990. 334 с.

44. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: книжный мир, 2007.
45. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. СПб.: Питер, 2006. 256 с.
46. Щербатых Ю.В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах: справ. пособие. М.: КНОРУС, 2011. 248 с.
47. Шейнов В.П. Управление конфликтами: теория и практика. Минск.: Харвест, 2010. 912 с.
48. Ратанова Т.А., Шляхта Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности. М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. 264 с.
49. Водопьянова Н.Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек-человек» // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. СПб., 2001.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## 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 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 управления. 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. 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 тематике курсовой работы.

**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 социаль-

ных процессов, на основе чего определены исходные теоретические положения исследования, его основные понятия, направления;

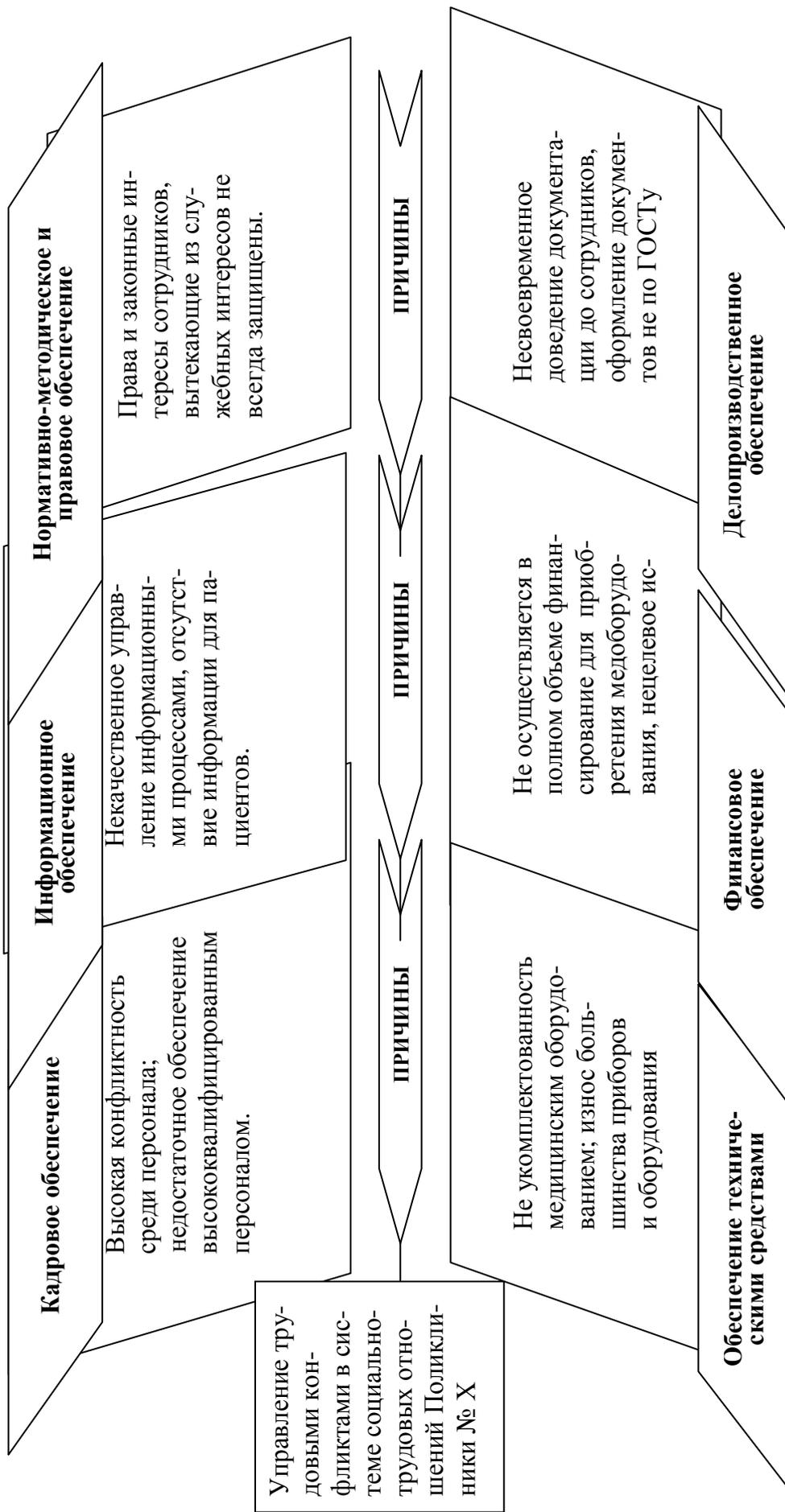
2) эмпирические методы: наблюдение, опрос и анкетирование, изучение документации; анализ полученных результатов.

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 основных положений курсовой работы в качестве методической базы для принятия тактических решений по управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях. Внедрение разработанной модели системы управления организационными конфликтами позволяет повысить качество оказываемых медицинских услуг пациентам.

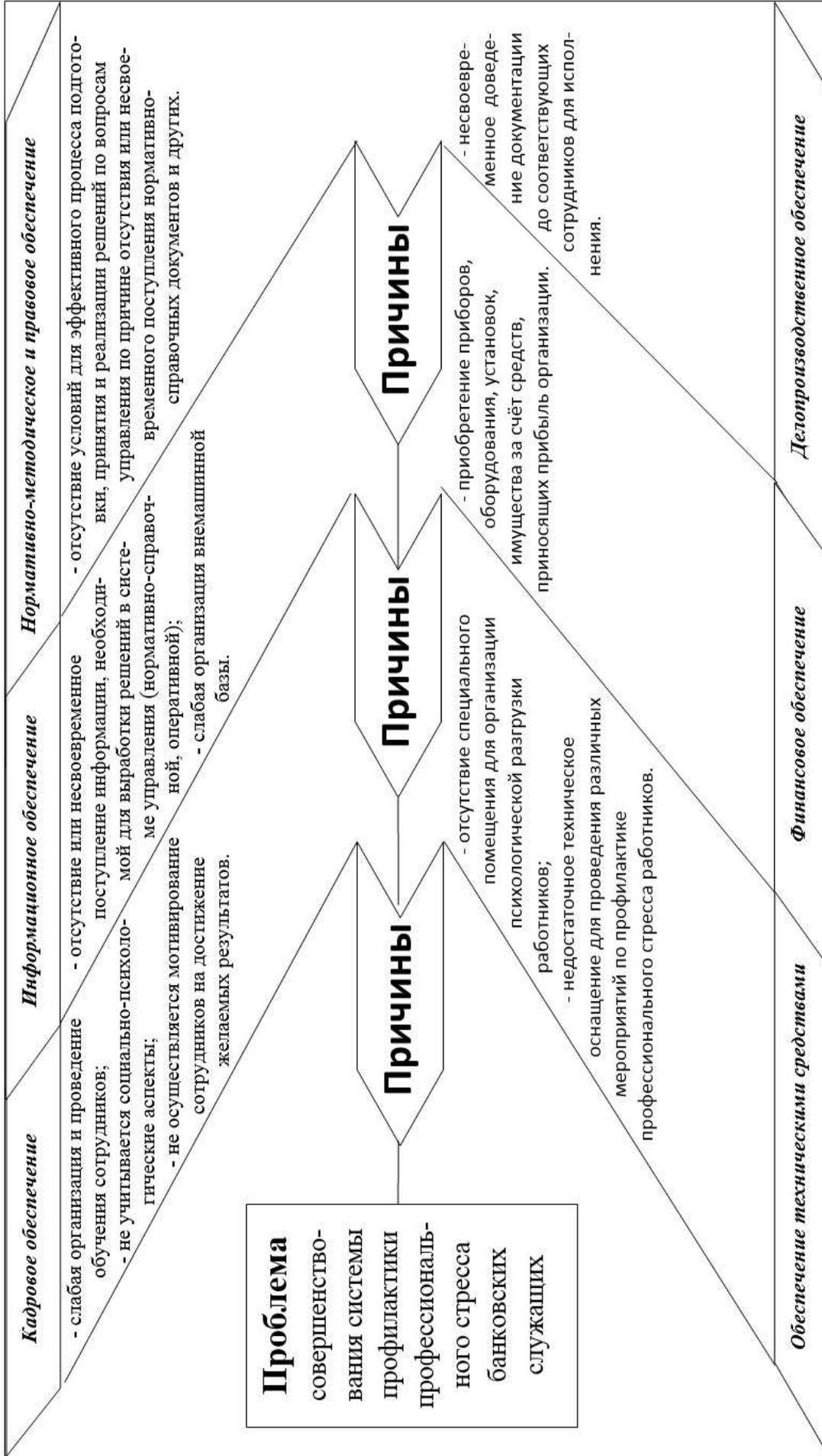
**Причинно-следственная взаимосвязь между факторами и последствиями в медицинском учреждении**



### Анализ конфликтной ситуации

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

Диаграмма «Проблема – причины»



**Пример задания на разработку организационного проекта по совершенствованию системы управления конфликтами и стрессами в организации**



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

№ этапа	Наименование операции	Исполнители			
		Начальник отдела кад- ров	Конфликт- менеджер	Заведующие отделения- ми	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 конфликтов	Прогнозирование возможных вариантов разрешения конфликта (прогнозирование наиболее и наименее благоприятного развития событий)		●	▽	
3. Определение путей разрешения конфликтов	Определение способов и методов разрешения конфликта, разработка плана его преодоления	■	●	◇	
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 результата конфликта	Анализ полученного опыта в процессе разрешения конфликта и допущенных ошибок	▽	●	▽	▽

**Социальные результаты мероприятий технологии управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении**

<b>Функциональные подсистемы системы управления персоналом</b>	<b>Социальные результаты</b>	<b>Показатели</b>
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение полной реализации потенциала медицинских работников;</li> <li>– формирование благоприятного имиджа медицинского учреждения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала;</li> <li>– рост числа случаев положительного освещения деятельности учреждения в СМИ</li> </ul>
2. Подсистема документационного обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;</li> <li>– предоставление сотрудникам полной, своевременной и достоверной информации работникам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение числа конфликтов в связи с созданием слаженного информационно-документационного обмена между работниками различных отделений</li> </ul>
3. Подсистема организации условий труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда;</li> <li>– обеспечение соблюдения требований технической эстетики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение числа конфликтов в структурных подразделениях;</li> <li>– сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника;</li> <li>– увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда;</li> <li>– повышение работоспособности</li> </ul>
4. Подсистема трудовых отношений	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;</li> <li>– обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений (профессионально-этический кодекс врачей);</li> <li>– формирование благоприятного имиджа организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника;</li> <li>– сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов;</li> <li>– увеличение удельного веса работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством</li> </ul>
5. Подсистема развития персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение условий для адаптации медицинского персонала к условиям работы в учреждении;</li> <li>– реализация и развитие индивидуальных способностей медицинских работников;</li> <li>– повышение конкурентоспособности медицинского персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сокращение требуемой продолжительности периода адаптации</li> </ul>

<b>Функциональные подсистемы системы управления персоналом</b>	<b>Социальные результаты</b>	<b>Показатели</b>
6. Подсистема мотивации поведения персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование чувства причастности работника к учреждению;</li> <li>– формирование справедливой системы вознаграждения за организационные достижения;</li> <li>– индивидуальные поощрения (почетные грамоты, благодарственные письма, привлечение к участию в управлении);</li> <li>– коллективные поощрения (доска почета, информированность, лучший по профессии, корпоративные вечера и др.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда;</li> <li>– сокращение числа конфликтов в связи с хорошо организованной справедливой системой вознаграждения;</li> <li>– повышение работоспособности</li> </ul>
7. Подсистема социального развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование благоприятного социально-психологического климата;</li> <li>– профилактика и преодоление профессионального стресса медицинских работников;</li> <li>– разработка коллективных и индивидуальных программ по антистрессовому управлению;</li> <li>– проведение мероприятий, объединяющих весь персонал;</li> <li>– организация и проведение корпоративных мероприятий;</li> <li>– обеспечение механизма обратной связи с работниками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни;</li> <li>– увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе;</li> <li>– рост количества коллективных корпоративных мероприятий</li> </ul>

## Тест «Влияние жизненных обстоятельств на здоровье человека»

№ л/л	Жизненные события	Оценка
1	Смерть супруга	100
2	Развод	73
3	Разъезд супругов	65
4	Заключение в тюрьму	63
5	Смерть близкого родственника	63
6	Серьезная травма или болезнь	53
7	Брак	50
8	Пожар на работе	47
9	Примирение с супругом	45
10	Увольнение с работы	45
11	Серьезные изменения в здоровье или поведении члена семьи	44
12	Беременность	40
13	Сексуальные проблемы	39
14	Появление нового члена семьи (рождение, усыновление, приезд и т. д.)	39
15	Серьезное деловое изменение (реорганизация, банкротство и т. д.)	39
16	Крупное изменение в финансовом отношении	38
17	Смерть близкого друга	37
18	Перевод на другое место работы	36
19	Резкое изменение количества ссор с супругом	35
20	Крупная закладная (на покупку дома и т. п.)	31
21	Лишение права пользования закладной или кредитом	30
22	Крупное изменение в степени ответственности на работе (продвижение, перемещение, понижение)	29
23	Сын или дочь покидает семью	29
24	Юридические проблемы	29
25	Крупные достижения на работе	28
26	Жена начинает работать (оставляет работу)	26
27	Начало или окончание формального обучения	26
28	Крупное изменение в условиях жизни	25
29	Изменение личных привычек	24
30	Трудности в отношениях с руководителем	23
31	Крупные изменения в условиях и расписании работы	20
32	Смена места жительства	20
33	Смена школы	20
34	Смена обычного типа отдыха	19
35	Крупные изменения в социальной деятельности	18
36	Небольшой заем или закладная	17

№ л/л	Жизненные события	Оценка
37	Изменения в привычках, связанные со сном	16
38	Изменения в количестве членов семьи, живущих вместе	15
39	Крупные изменения в привычках, связанные с едой	15
40	Отпуск	13
41	Рождество	12
42	Небольшие неприятности с законом	11

Респонденты, набравшие в соответствии со шкалой свыше 300 очков, относятся к группе с высокой вероятностью заболеваний типа язвенной болезни, мигрени, колитов, сердечно-сосудистых заболеваний в ближайшем будущем. Данные таблицы показывают связь между стрессорами, действующими на человека, и снижающейся сопротивляемостью болезням.

## Опросник «Профессиональное выгорание» (ПВ)<sup>2</sup>

Данная методика была разработана нами на основе модели К. Маслач и С. Джексон. В опроснике содержатся 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с выполнением рабочей деятельности. Состоит он из трех субшкал (эмоциональное истощение, деперсонализация и персональные достижения). Ответы оцениваются по 7-балльной шкале измерений и варьируют от «никогда» (0 баллов) до «всегда» (6 баллов).

Существуют варианты опросника для разных профессиональных групп. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам эмоционального истощения и деперсонализации и низкие – по шкале персональных достижений. Ниже представлены варианты опросника для различных групп профессий и ключ, позволяющий определить персональные характеристики выгорания.

### Варианты опросника ПВ

*Инструкция.* Вам предлагаются 22 утверждения о чувствах и переживаниях, связанных с работой. Пожалуйста, прочитайте внимательно каждое утверждение и решите, бывают ли у вас такие мысли или чувства. На бланке для ответов обозначьте, как часто вы испытываете те или иные переживания. Позиция «0» – никогда; позиция «6» – ежедневно. Для этого зачеркните или обведите кружком балл, соответствующей частоте переживаний того или иного чувства.

#### Лист для ответов

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

Профессия/должность \_\_\_\_\_

Стаж работы в данной должности \_\_\_\_\_

№ вопроса	Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Ежедневно
1	0	1	2	3	4	5	6
2	0	1	2	3	4	5	6
3	0	1	2	3	4	5	6
4	0	1	2	3	4	5	6
5	0	1	2	3	4	5	6

<sup>2</sup> Водопьянова Н.Е. Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек-человек» // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова [и др.]. СПб., 2001.

№ вопроса	Никогда	Очень редко	Редко	Иногда	Часто	Очень часто	Ежедневно
6	0	1	2	3	4	5	6
7	0	1	2	3	4	5	6
8	0	1	2	3	4	5	6
9	0	1	2	3	4	5	6
10	0	1	2	3	4	5	6
11	0	1	2	3	4	5	6
12	0	1	2	3	4	5	6
13	0	1	2	3	4	5	6
14	0	1	2	3	4	5	6
15	0	1	2	3	4	5	6
16	0	1	2	3	4	5	6
17	0	1	2	3	4	5	6
18	0	1	2	3	4	5	6
19	0	1	2	3	4	5	6
20	0	1	2	3	4	5	6
21	0	1	2	3	4	5	6
22	0	1	2	3	4	5	6

### Опросник ПВ для инженерно-технических работников

1. К концу рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой).
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.
4. Результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
5. Меня раздражают подчиненные, которые жалуются или высказывают свои претензии (недовольство).
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком\*.

7. При разговоре с агрессивными или конфликтными работниками я умею договориться и избежать конфликтов.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я легко могу повлиять на продуктивность работы моих подчиненных.
10. В последнее время я стал(а) более черствым(ой) (бесчувственным) во взаимоотношениях с подчиненными.
11. Люди, с которыми мне приходится работать, неинтересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. У меня много жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. Мне безразлично, что происходит с моими подчиненными. Я предпочитаю формальное общение с ними, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с ними до минимума.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко общаюсь на работе со всеми (подчиненными, коллегами, техническим персоналом) независимо от их амбиций, эмоционального состояния и манеры общения.
19. Я доволен (довольна) своими жизненными успехами (достижениями).
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я смогу еще много сделать в своей жизни.
22. Я проявляю к подчиненным больше внимания и заботы, чем получаю от них признательности и благодарности.

### **Опросник ПВ для коммерческого персонала**

1. К концу рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой).
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.
4. Я хорошо чувствую душевные переживания тех, с кем я работаю (партнеры, клиенты), и это помогает в переговорах по торговым сделкам (реализации продукции).
5. Меня раздражают (выводят из душевного равновесия) те люди, с которыми мне приходится работать.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком\*.
7. Я умею находить правильное решение в сложных (конфликтных) ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.

9. Я оказываю позитивное влияние на продуктивность работы сотрудников нашей фирмы (моих подчиненных и коллег).

10. В последнее время я предпочитаю быть более отстраненным(ой) (бесчувственным) по отношению к тем, с кем приходится работать.

11. Люди, с которыми мне приходится работать, неинтересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.

13. У меня много жизненных разочарований.

14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.

15. В организации, где я работаю, я предпочитаю формальное общение без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с сотрудниками (или клиентами) до минимума.

16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.

17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе или в общении с клиентами.

18. Я легко (без напряжения) общаюсь с людьми независимо от их социального статуса (положения), возраста и характера.

19. Я доволен (довольна) своими жизненными успехами (достижениями).

20. Я чувствую себя на пределе возможностей.

21. Я смогу еще много сделать в своей жизни.

22. Люди, с которыми я работаю (начальство, подчиненные, коллеги) перекадывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

### **Опросник ПВ для продавцов**

1. К концу рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным (ой).

2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.

3. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.

4. Я хорошо разбираюсь в интересах и потребностях покупателей и всегда могу заинтересовать их ассортиментом товаров отдела, в котором я работаю.

5. Мне безразличны те люди, с которыми я работаю.

6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком\*.

7. Я умею находить правильное решение в сложных (конфликтных) ситуациях.

8. Я чувствую угнетенность и апатию.

9. Я могу повлиять на выбор товаров покупателями и на их желание приобрести товары.

10. В последнее время я стал (а) более черствым(ой) по отношению к тем, с кем я работаю.

11. Люди, с которыми мне приходится работать, неинтересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. У меня много жизненных разочарований.
14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.
15. На рабочем месте я предпочитаю формальное общение с покупателями (или с коллегами) без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с ними до минимума.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Я легко (с удовольствием) общаюсь с покупателями независимо от их возраста, характера и внешнего вида.
19. Я доволен (довольна) своими жизненными успехами (достижениями в моей жизни).
20. Я чувствую себя на пределе возможностей.
21. Я смогу еще много сделать в своей жизни.
22. Люди, с которыми я работаю (коллеги, покупатели), любят перекладывать на меня свои проблемы, обязанности, невзгоды или проявлять свое раздражение. Они слишком многого требуют от меня.

### **Опросник ПВ для сотрудников правоохранительных органов**

1. К концу рабочей недели я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой).
2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.
4. Результаты моей работы соответствуют тем усилиям, которые я затрачиваю каждый день.
5. Меня раздражают (выводят из душевного равновесия) те люди, с которыми мне приходится работать.
6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком\*.
7. Я умею находить правильное решение в сложных (экстремальных) ситуациях.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я оказываю позитивное влияние на продуктивность работы сотрудников нашей организации (моих подчиненных и коллег).
10. В последнее время я предпочитаю быть более отстраненным (ой) и бесчувственным(ой) по отношению к тем, с кем мне приходится работать.

11. Люди, с которыми мне приходится работать, неинтересны для меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.

13. У меня много жизненных разочарований.

14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня раньше.

15. В организации, где я работаю, я предпочитаю формальное общение, без лишних эмоций и стремлюсь свести общение с сотрудниками до минимума.

16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.

17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.

18. Я без напряжения и раздражительности общаюсь с правонарушителями независимо от их социального статуса (положения), пола, возраста и характера.

19. Я доволен (довольна) своими жизненными успехами (достижениями).

20. Я чувствую себя на пределе возможностей.

21. Я смогу еще много сделать в своей жизни.

22. Люди, с которыми я работаю (начальство, подчиненные, коллеги), перекалывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

### **Опросник ПВ для медицинских работников**

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным(ой).

2. К концу рабочего дня я чувствую себя как выжатый лимон.

3. Я чувствую себя усталым(ой), когда встаю утром и должен (должна) идти на работу.

4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои пациенты, и использую это для более успешного лечения.

5. Я общаюсь с моими пациентами (больными) только формально без лишних эмоций, и стремлюсь свести время общения с ними до минимума.

6. Я чувствую себя энергичным и эмоционально воодушевленным человеком\*.

7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях.

8. Я чувствую угнетенность и апатию.

9. Я могу позитивно влиять на самочувствие и настроение больных (пациентов).

10. В последнее время я предпочитаю быть более отстраненным(ой) и бесчувственным(ой) по отношению к больным.

11. Как правило, окружающие меня люди слишком много требуют от меня. Они скорее утомляют, чем радуют меня.

12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.

13. У меня много жизненных разочарований.

14. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многим, что радовало меня раньше.

15. Бывает, мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими больными.

16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.

17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и оптимизма в отношениях с моими коллегами и в отношениях с моими больными.

18. Я без напряжения и раздражительности общаюсь с больными и их родственниками независимо от их социального статуса и характера.

19. Я многое успеваю сделать за день.

20. Я чувствую себя на пределе возможностей.

21. Я смогу еще много сделать в своей жизни.

22. Больные, как правило, – неблагодарные люди.

### Ключ опросника ПВ

Субшкала	Номер утверждения	Сумма баллов максимальная
Эмоциональное истощение	1, 2, 3, 6*, 8, 13, 14, 16, 20	54
Деперсонализация	5, 10, 11, 15, 22	30
Редукция персональных достижений	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	48

\* Отмечен «обратный» вопрос, который считается в обратном порядке, т. е. ответ «ежедневно» соответствует нулевому значению.

### Оценка уровней выгорания (данные российской выборки)

Субшкала	Низкий уровень L	Средний уровень M	Высокий уровень H
Эмоциональное истощение	0–15	16–24	25 и больше
Среднее значение по выборке (баллы)		<b>19, 73</b>	
Деперсонализация	0–5	6–10	11 и больше
Среднее значение по выборке (баллы)		<b>7, 78</b>	
Редукция личных достижений	37 и больше	36–31	30 и меньше
Среднее значение по выборке (баллы)		<b>32, 93</b>	

**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><b>Тема 1: Основы теории конфликтов в медицинском учреждении</b></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><b>Тема 2: Причины возникновения организационных конфликтов</b></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><b>Тема 3: Границы социально-трудового конфликта. Основные элементы конфликтного столкновения. Стадии и фазы развития конфликта</b></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><b>Тема 4: Технологии управления конфликтами в организации</b></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: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.</p> <p><b>Тема 5: Технология формирования конфликтологической компетентности руководителя и сотрудников</b></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 профессионализма, социально-психологической компетентности в управлении организационными конфликтами.</p>

<b>Результат</b>	<p>В процессе освоения материалов семинара слушатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– получают представление об основах теории организационных конфликтов, их функциях и типологии;</li> <li>– научатся распознавать непосредственные причины возникновения конфликтных ситуаций, их структуру и динамику, использовать методы сознательной критики и предупреждать отрицательные последствия организационных конфликтов;</li> <li>– овладеют диагностическими методами выявления конфликтных личностей и приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов;</li> <li>– смогут применять технологии посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций с учетом проявления индивидуально-психологических особенностей межличностного общения</li> </ul>
<b>Методология программы обучения</b>	<p>Занятия проводятся в режиме интерактивного взаимодействия тренера и участников. Для обеспечения максимальной эффективности обучение проводится в виде проблемных лекций, дискуссий, дебатов, обсуждения и картографирования конкретных конфликтных ситуаций, деловых игр, практических занятий. Все участники семинара обеспечиваются учебно-методическими материалами. Используются работа в малых группах, мозговой штурм, наглядные материалы.</p>
<b>Формы контроля</b>	<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>

**Примерная форма документа**

**РЕШЕНИЕ**

**комиссии по трудовым спорам**

1. Наименование организации, подразделения: \_\_\_\_\_

2. Фамилия, имя, отчество и должность (профессия) обратившегося работника: \_\_\_\_\_

3. Дата подачи и № заявления: \_\_\_\_\_

4. Дата рассмотрения спора: \_\_\_\_\_

5. Существо спора: \_\_\_\_\_

6. Присутствовали:

6.1. Члены комиссии:

а) представители работников:

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

б) представители работодателя:

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

в) приглашенные лица:

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество) (профессия, должность)

7. Принятое решение и его обоснование: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Результаты голосования (количество голосов): \_\_\_\_\_

ЗА \_\_\_\_\_ ПРОТИВ \_\_\_\_\_ ВОЗДЕРЖАЛСЯ \_\_\_\_\_

9. Подписи:

Председатель комиссии: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись) (Фамилия И.О.)

Члены комиссии: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись) (Фамилия И.О.)

10. Особое мнение членов комиссии: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись) (Фамилия И.О.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(подпись) (Фамилия И.О.)

М.П.

Надлежаще заверенную копию решения получил:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 2013\_\_ г. \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

(число/месяц/год) (подпись) (Фамилия И.О.)

## Примерная форма документа

### **Памятка членам примирительной комиссии (посреднику) по рассмотрению коллективного трудового спора**

Настоящая памятка определяет некоторые правила поведения члена примирительной комиссии (посредника) по рассмотрению коллективного трудового спора.

### **Отношения членов примирительной комиссии (посредника) со сторонами коллективного трудового спора**

Основная задача примирительной комиссии – оказание помощи сторонам коллективного трудового спора в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию коллективного трудового спора на основе конструктивного диалога с соблюдением принципа равноправия сторон.

Примирительная комиссия не должна оказывать давления на стороны при принятии того или иного решения. Участие примирительной комиссии в рассмотрении коллективного трудового спора должно предоставлять сторонам дополнительные возможности для его мирного разрешения.

Примирительная комиссия должна быть готова дать сторонам предложения и альтернативы по процедуре и существу переговорного процесса для того, чтобы помочь успешному ходу переговоров.

Для эффективного выполнения членами примирительной комиссии своих обязанностей необходимо, чтобы стороны признавали их компетентность, объективность, беспристрастность и независимость.

Члены примирительной комиссии должны уметь анализировать ситуацию, тщательно оценивать возможные результаты своих предложений и рекомендаций.

Конфиденциальная информация, доверенная членами примирительной комиссии в процессе ее работы, не должна распространяться и использоваться ими прямо или косвенно для личной или иной выгоды.

Позиции каждой из сторон коллективного трудового спора на переговорах, их предложения, высказанные членам примирительной комиссии конфиденциально в ходе переговоров, не должны передаваться другой стороне без предварительного на то согласия стороны или лица, давшего информацию.

Члены примирительной комиссии должны искать приемлемые для сторон способы разрешения конфликта и стимулировать стороны к поиску компромисса, стремиться завершить коллективный трудовой спор на данном этапе.

Члены примирительной комиссии не должны принимать вознаграждения или ценные подарки от представителей сторон.

### **Личные качества члена примирительной комиссии (посредника)**

Член примирительной комиссии должен обладать умением аргументировать, убеждать, оперировать обширной информацией, управлять дискуссией, чутко реагировать на смену настроения сторон, аккумулировать все позитивное, что можно было бы использовать для достижения согласия. Большое значение имеют также его стремление к пониманию, заинтересованность, умение выслушивать оппонента, снимать напряженность переговорного процесса.

Член примирительной комиссии в своей деятельности по урегулированию коллективных трудовых споров должен руководствоваться Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, другими нормативными правовыми актами Российской Федерации, в том числе по вопросам регулирования социально трудовых отношений и урегулирования коллективных трудовых споров.

Он должен знать методы ведения переговорного процесса. Желательно его знакомство с основными принципами работы профсоюзной организации, действующей системой разрешения индивидуальных жалоб, кадровой политикой и другими сторонами жизни организации.

**Тест «Самооценка уровня конфликтности личности»**

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?
  - а) нет;
  - б) когда как;
  - в) да.
2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно, и ненавидят?
  - а) да;
  - б) ответить затрудняюсь;
  - в) нет.
3. Кто вы в большей степени?
  - а) пацифист;
  - б) принципиальный;
  - в) предприимчивый.
4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
  - а) часто;
  - б) периодически;
  - в) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
  - а) разработать программу развития коллектива на год вперед и убедить членов коллектива в ее целесообразности;
  - б) изучить, кто есть кто, и установить контакт с лидерами;
  - в) чаще советоваться с людьми.
6. В случае неудач какое состояние для вас наиболее характерно?
  - а) пессимизм;
  - б) плохое настроение;
  - в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?
  - а) да;
  - б) скорее всего, да;
  - в) нет.
8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
  - а) да;
  - б) скорее всего да;
  - в) нет.
9. Из трех личных качеств выберите то, с которым вы боретесь и которое стараетесь изжить в себе:
  - а) раздражительность;

- б) обидчивость;  
 в) нетерпимость к критике других.
10. Кто вы с точки зрения сотрудников?  
 а) аутсайдер;  
 б) лидер;  
 в) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?  
 а) экстравагантным;  
 б) жизнерадостным;  
 в) настойчивым.
12. С чем вам чаще всего приходится бороться?  
 а) с несправедливостью;  
 б) с бюрократизмом;  
 в) с эгоизмом.
13. Что для вас наиболее характерно?  
 а) недооценивать свои способности;  
 б) оценивать свои способности достаточно объективно;  
 в) переоценивать свои способности.
14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?  
 а) излишняя инициативность;  
 б) излишняя критичность;  
 в) излишняя прямолинейность.

### Подсчет набранных очков

Ответ	Вопросы													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а	1	3	1	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1
б	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	2
в	3	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3	1	3	3

### Результаты

Количество очков	Уровень конфликтности
14–17	Очень низкий
18–20	Низкий
21–23	Ниже среднего
24–26	Чуть ниже среднего
27–29	Средний
30–32	Чуть выше среднего
33–35	Выше среднего
36–38	Высокий
39–42	Очень высокий

Если вы набрали более 36 очков, это еще не означает, что вы принадлежите к какому-то из описанных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной вашей конфликтности.

## Методика диагностики эмоционального выгорания В.В. Бойко

**Инструкция.** Если вы являетесь профессионалом в какой-либо сфере взаимодействия с людьми, вам будет интересно увидеть, насколько у вас сформировалась психологическая защита в форме эмоционального выгорания. Читайте суждения и отвечайте «да» или «нет». Учтите, что если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности — пациенты, клиенты, потребители, заказчики, учащиеся и другие люди, с которыми вы ежедневно работаете.

### Текст опросника

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.
2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.
3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).
4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).
5. Теплота взаимодействия с партнерами очень зависит от моего настроения — хорошего или плохого.
6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.
7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2–3) мне хочется побыть одному, чтобы со мной никто не общался.
8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера («свернуть» взаимодействие).
9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.
10. Моя работа притупляет эмоции.
11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.
12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.
13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.
14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.
15. Я бы сменил место работы.
16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать моему партнеру профессиональную поддержку, помощь.
17. Мне всегда удастся предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.

19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров

23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

24. При воспоминании о некоторых коллегах или партнерах у меня портится настроение.

25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой: что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.

29. Если партнер мне неприятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «Не делай людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты).

33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Коллегам отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе: начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. Последнее время (или как всегда) меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны (факты) моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.
42. Я различаю деловых партнеров (субъектов деятельности) хуже, чем обычно.
43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.
44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.
45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.
46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.
47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.
48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.
49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.
50. Успехи на работе вдохновляют меня.
51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (почти безысходной).
52. Я потерял покой из-за работы.
53. На протяжении последнего года была жалоба (были жалобы) в мой адрес со стороны партнеров.
54. Мне удается беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.
55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.
56. Я часто работаю через силу.
57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.
58. В работе с людьми руководствуюсь принципом: «Не трать нервы, береги здоровье».
59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством: как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.
60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.
61. Контингент партнеров, с которыми я работаю, очень трудный.
62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.
63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.
64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.
65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.

66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.

67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.

69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

70. Работая с людьми, я обычно как бы ставлю экран, защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.

72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.

74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.

75. Моя карьера сложилась удачно.

76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.

77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.

78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.

79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается (никак не сказывается) в общении с домашними и друзьями.

80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.

81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.

82. Ко всему (почти ко всему), что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.

83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала – обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.

84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.

### **Ключ опросника В. В. Бойко**

#### **«Напряжение»**

1. Переживание психотравмирующих обстоятельств:  
+1(2), +13(3), +25(2), -37(3), +49(10), +61(5), -73(5).

2. Неудовлетворенность собой:  
-2(3), +14(2), +26(2), -38(10), -50(5), +62(5), +74(3).

3. «Загнанность в клетку»:  
+3(10), +15(5), +27(2), +39(2), +51(5), +63(1), -75(5).

4. Тревога и депрессия:  
+4(2), +16(3), +28(5), +40(5), +52(10), +64(2), +76(3).

### «Резистенция»

1. Неадекватное эмоциональное реагирование: +5(5), -17(3), +29(10), +41(2), +53(2), +65(3), +77(5).

2. Эмоционально-нравственная дезориентация: (10), -18(3), +30(3), +42(5), +54(2), +66(2), -78(5).

3. Расширение сферы экономии эмоций:

(2), +19(10), -31(2), +43(5), +55(3), +67(3), -79(5).

4. Редукция профессиональных обязанностей: +8(5), +20(5), +32(2), -44(2), +56(3), +68(3), +80(10).

### «Истощение»

1. Эмоциональный дефицит: +9(3), +21(2), +33(5), -45(5), +57(3), -69(10), +81(2).

2. Эмоциональная отстраненность: +10(2), +22(3), -34(2), +46(3), +58(5), +70(5), +82(10).

3. Личная отстраненность (деперсонализация): +11(5), +23(3), +35(3), +47(5), +59(5), +72(2), +83(10).

4. Психосоматические и психовегетативные нарушения: + 12(3), +24(2), +36(5), +48(3), +60(2), +72(10), +84(5).

### В соответствии с ключом определяется сумма баллов отдельно для каждого из симптомов выгорания

Показатель выраженности симптомов колеблется в пределах от 0 до 30 баллов.

Симптом не сложился	Складывающийся симптом	Сложившийся симптом
9 и менее	10–15	16 и более

Дальнейший шаг в интерпретации результатов опроса – подсчет суммы показателей симптомов, осуществляемый для каждой из трех фаз формирования выгорания. Для каждой фазы оценка возможна в пределах от 0 до 120 баллов. По количественным показателям можно судить только о том, какая фаза сформировалась в большей или меньшей степени.

Фаза не сформировалась	Фаза в стадии формирования	Фаза сформировалась
36 и менее	37–60	61 и более

### В соответствии с ключом проводятся следующие подсчеты:

- определяется сумма баллов для каждого из 12 симптомов выгорания;
- подсчитывается сумма показателей симптомов для каждой из трех фаз формирования выгорания;
- устанавливается итоговый показатель синдрома эмоционального выгорания, т. е. сумма 12 симптомов.

### Определение опосредованности групповой сплоченности целям и задачам совместной деятельности<sup>3</sup>

*Диагностическая цель.* Изучение групповой сплоченности путем выявления наиболее значимых для членов группы деловых, моральных и эмоциональных качеств.

*Инструкция.* Испытуемому предлагается список 21 качества личности, включающих поровну деловые (Д), моральные (М) и эмоциональные (Э) качества, расположенные в случайном порядке. Психолог предлагает следующее задание: «Выберите из предложенного списка 5 качеств, которые вы считаете наиболее важными для человека как члена коллектива».

#### **Качества:**

1. Трудолюбие (Д)
2. Деловитость (Д)
3. Принципиальность (М)
4. Скромность (М)
5. Веселость (Э)
6. Дружелюбие (М)
7. Аккуратность (Д)
8. Сдержанность (Э)
9. Честность (М)
10. Справедливость (М)
11. Исполнительность (Д)
12. Общительность (Э)
13. Порядочность (М)
14. Активность (Д)
15. Организованность (Д)
16. Искренность (М)
17. Отзывчивость (Э)
18. Настойчивость (Д)
19. Приветливость (Э)
20. Обаятельность (Э)
21. Правдивость (М)

#### *Обработка и интерпретация результатов*

1. Подсчитать:
  - а) общее количество выбранных качеств умножением числа испытуемых на 5;
  - б) количество выборов, приходящихся на каждую группу качеств.

---

<sup>3</sup> Ратанова Т.А., Шляхта Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности. М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. 264 с.

2. Вычислить процент выборов приходящихся на эмоциональные, деловые и моральные качества:

$$K_m = \left[ \frac{M}{5N} \right] \times 100\% ;$$

$$K_d = \left[ \frac{D}{5N} \right] \times 100\% ;$$

$$K_{\varepsilon} = \left[ \frac{\varepsilon}{5N} \right] \times 100\% ,$$

где  $M, D, \varepsilon$  – число выборов по каждой группе качеств;

$N$  – число человек в группе.

*Критерии оценки.*

Если  $K_{\varepsilon} \geq 55\%$  или  $K_d + K_m \geq 60\%$ , то групповая сплоченность высокая – оценка 3 балла.

Если  $K_m > 55\%$  – сплоченность средняя, оценка 2 балла. В остальных случаях низкая сплоченность коллектива.

## Опрос руководителя<sup>4</sup>

Уважаемый коллега!

Мы проводим исследование, направленное на повышение эффективности работы руководителей, в целях выработки рекомендаций по предупреждению межличностных конфликтов сфере управления. В связи с этим мы хотели бы узнать некоторые данные и Ваше мнение о реальном конфликте, имевшем место в Вашей деятельности или деятельности Ваших коллег. Ответьте, пожалуйста, по порядку на все вопросы бланка (ответы желательно обосновать). Из объяснения должно быть ясно, где приводятся факты, а где – их анализ и предположения. Если нет информации для ответа, то ее не нужно домысливать. Главное в анализе – это соответствие того, что написано, тому, что было на самом деле, а также детальность описания. Анонимность Ваших ответов гарантируется. Информация будет использована только в обобщенном виде.

Заранее благодарны Вам за сотрудничество!

1. Год начала конфликта \_\_\_\_\_
2. Месяц начала конфликта \_\_\_\_\_
3. Учреждение (организация), в котором произошел конфликт \_\_\_\_\_
4. Кратко опишите характер и особенности деятельности коллектива, место (город, регион) \_\_\_\_\_
5. На основе чьей информации анализируется конфликт?
  - основного участника конфликта (кого именно?) \_\_\_\_\_
  - второстепенного участника конфликта \_\_\_\_\_
  - свидетеля, не принимавшего участия в конфликте \_\_\_\_\_
  - лица, разбиравшегося в конфликте \_\_\_\_\_
  - другого источника информации (кого именно?) \_\_\_\_\_
6. Находились ли оппоненты в условиях подчиненности?
  - конфликт между подчиненным и его непосредственным начальником;
  - конфликт между подчиненным и его прямым начальником;
  - конфликт между руководителями, находящимися в других отношениях подчиненности (каких именно?);
  - конфликт между руководителями, не находящимися в отношениях подчиненности.
7. Дайте оценку характера межличностных отношений участников конфликта до его начала:
  - хорошие;
  - скорее хорошие, чем нейтральные;

<sup>4</sup> Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 391 с.

- нейтральные;
- плохие;
- плохо знали друг друга.

8. Определите тип конфликта и дайте его краткое обоснование:

- новатор – консерватор;
- борьба за качество деятельности;
- борьба против унижения личной чести и достоинства;
- борьба за определенную роль в трудовом коллективе, власть и влияние;
- борьба с несправедливым поручением и распределением материальных благ;
- борьба начальников (подчиненных) за право независимых от подчиненных (начальников) решений и действий, за право самому принимать решения;
- борьба за справедливую оценку деятельности;
- борьба за выдвижение на вышестоящую должность, перевод на лучшее место работы;

– другой вид конфликта (дайте характеристику)\_\_\_\_\_

9. Кратко опишите суть конфликта и основные моменты в его возникновении

\_\_\_\_\_

10. Кто был инициатором конфликта?\_\_\_\_\_

11. Чьи и какие действия привели к началу конфликта?\_\_\_\_\_

12. Характеристика первого оппонента:

- занимаемая должность\_\_\_\_\_
- возраст\_\_\_\_\_
- в течение какого времени находится в данной должности\_\_\_\_\_
- профессиональная подготовка – оцените в баллах от +5 до -5 (+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 (+5 – в высшей степени порядочный; 0 – нравственные качества не выражены ни в положительную, ни в отрицательную сторону; -5 – в высшей степени не порядочный).

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

\_\_\_\_\_

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

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

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

17. Опишите характерные эмоциональные реакции первого оппонента во время конфликта\_\_\_\_\_

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 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.

22. Какое общественное, служебное воздействие оказано на первого оппонента и за что? \_\_\_\_\_

23. Кто и на каком этапе конфликта поддержал первого оппонента? \_\_\_\_\_

24. Каким образом поддержали первого оппонента?

- открыто;
- неофициально;
- однозначно.

25. Почему поддержали первого оппонента? \_\_\_\_\_

26. Характеристика второго оппонента:

- занимаемая должность \_\_\_\_\_
- возраст \_\_\_\_\_
- в течение какого времени находится в данной должности \_\_\_\_\_

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

27. Способы борьбы, действия второго оппонента на всех этапах конфликта

---

28. Каковы мотивы вступления в конфликт второго оппонента? Из-за чего он пошел на конфликт? \_\_\_\_\_

29. Пытался ли он скрыть свои истинные мотивы от окружающих? \_\_\_\_\_

30. Какое представление о причинах конфликта он пытался создать у окружающих? \_\_\_\_\_

31. Опишите характерные эмоциональные реакции второго оппонента во время конфликта \_\_\_\_\_

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. Как повлиял завершившийся конфликт на отношение коллектива ко второму 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.

36. Какое общественное, служебное воздействие оказано на второго оппонента и за что? \_\_\_\_\_

37. Кто и на каком этапе конфликта поддержал второго оппонента? \_\_\_\_\_

38. Каким образом поддержали второго оппонента?

- открыто;
- неофициально;
- однозначно.

39. Почему поддержали второго оппонента? \_\_\_\_\_

40. Длительность конфликта (дней, месяцев, лет) \_\_\_\_\_

41. Кто разбирался в конфликте по поручению вышестоящих инстанций? Какими способами лица, разбиравшиеся в конфликте, пытались повлиять на его ход и результаты? \_\_\_\_\_

42. Опишите, каким образом лица, разбиравшиеся в конфликте, пытались повлиять на его положительные результаты \_\_\_\_\_

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

- оказало заметное положительное влияние;
- оказало положительное влияние;
- фактически не повлияло;
- оказало отрицательное влияние;
- оказало заметное отрицательное влияние;
- трудно сказать.

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

- полностью разрешено;
- частично разрешено;
- фактически не разрешено;
- противоречие еще более обострилось.

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

46. Обоснуйте оценку \_\_\_\_\_

47. Как изменились взаимоотношения оппонентов после конфликта по сравнению с их взаимоотношениями до него?

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

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

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

49. 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 практически не повлиял на качество работы коллектива;
- коллектив стал работать несколько хуже;
- коллектив стал работать заметно хуже;
- трудно сказать.

50. 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 практически не повлиял на качество работы коллектива;
- коллектив стал работать несколько хуже;
- коллектив стал работать заметно хуже;
- трудно сказать.

51. Что конкретно изменилось в деятельности коллектива в результате конфликта? \_\_\_\_\_

52. 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;
- конфликт практически не повлиял на взаимоотношения в коллективе;
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже;
- во время конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже;
- трудно сказать.

53. Как в результате конфликта изменились взаимоотношения в коллективе?
- после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно лучше;
  - после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько лучше;
  - конфликт практически не повлиял на взаимоотношения в коллективе;
  - после конфликта взаимоотношения в коллективе стали несколько хуже;
  - после конфликта взаимоотношения в коллективе стали заметно хуже;
  - трудно сказать.

54. Что конкретно изменилось во взаимоотношениях в коллективе в результате конфликта? \_\_\_\_\_

55. На ваш взгляд, можно ли было избежать конфликта? Обоснуйте свой ответ \_\_\_\_\_

56. Другая информация о конфликте, которая не была отражена в предыдущих пунктах \_\_\_\_\_

57. Дата заполнения бланка \_\_\_\_\_

58. Должность заполнявшего бланк \_\_\_\_\_

Учебное издание

***Калмыкова Ольга Юрьевна,  
Соловова Наталья Валентиновна***

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ:  
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

*Учебное пособие*

Редактор *Л. А. Кнохинова*  
Подготовка оригинала-макета *Н. П. Бариновой*

Подписано в печать 28.12.2016.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная  
Печ. л. 5,0. Тираж 100 экз. Заказ № . Арт. - 101/2016.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ имени академика С.П. КОРОЛЕВА»  
(Самарский университет)  
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34

---

Изд-во Самарского университета,  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

