МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

О.Ю. КАЛМЫКОВА, Н.В. СОЛОВОВА

КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ
И СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

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

САМАРА
Издательство Самарского университета
2022

УДК 338(075)
ББК 65.290-2я7
К174

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. И. Н. М а х м у д о в а,
канд. экон. наук, доц. Ю. Н. Г о р б у н о в а

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

ISBN 978-5-7883-1781-6

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

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

Подготовлено на кафедре управления человеческими ресурсами.

УДК 338(075)
ББК 65.290-2я7

ISBN 978-5-7883-1781-6
© Самарский университет, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 4

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ 6

1.1 Причины и функции конфликтов в организации 6
1.2 Классификация конфликтов в организации 13
1.3 Структура и динамика конфликтной ситуации 15
1.4 Стратегии поведения в конфликте 19
1.5 Методы решения конфликта в организации 22
1.6 Картографический метод анализа конфликтов 23
1.7 Управление конфликтами в организации 26

ГЛАВА 2. СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ 34

2.1 Причины профессионального стресса в организации 34
2.2 Профилактика профессионального стресса в организации 37
Литература 41

ГЛАВА 3. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ 45

3.1 Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации 45
3.2 Стратегии поведения личности в конфликте 65
3.3 Предупреждение и урегулирование конфликтов в организации 75
3.4 Организационный механизм управления конфликтами и стрессами 86

ГЛАВА 4. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ, КОНКРЕТНЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ НА ЗАНЯТИИ: СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ 98

4.1 Причины и виды стресса работников в организации ... 98
4.2 Профилактика стресса работников в организации 112
Литература 121

ПРИЛОЖЕНИЯ 126

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

Ардальона Яковлевича Кибанова

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

Студенту необходимо выработать следующие навыки, умения и компетенции:

- знать базовые понятия, категории и классификацию конфликтов и профессиональных стрессов в организации, факторах возникновения конфликтов в трудовом коллективе; принципах формирования команды; особенностях распределения ролей в команде; особенностях команды как организационной структуры;
- знать причины и факторы возникновения конфликтов и стрессов, стратегии поведения в конфликтных и стрессовых ситуациях; методы реализации кадровых мероприятий по управлению конфликтами и стрессами в организации; методы системы стратегического, текущего и оперативного контроля в области стратегий управления конфликтами и стрессами в организации;
- владеть практическими умениями и навыками управления межличностными отношениями, формирования комфортного морально-психологического климата в организации; организации работы команды, руководства по конструктивному решению конфликтных ситуаций; анализа и выстраивания внутренних

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

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

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

Авторское участие:

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

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

ГЛАВА 1. КОНФЛИКТМЕНЕДЖМЕНТ

1.1 Причины и функции конфликтов в организации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– плохая организация труда и безопасности персонала;

– проявление неблагоприятных для производственного процесса организации факторов внешней и внутренней среды;

– недостаточно высокий уровень управленческой и конфликтологической компетентности персонала, линейных и функциональных руководителей организации;

– плохая разработанность нормативных процедур разрешения социально-трудовых конфликтов;

– несовершенная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников организации;

– неэффективные коммуникационные каналы в организации;

– деструктивные проявления закономерностей межличностных отношений в процессе межличностных и деловых коммуникаций (закономерность «неопределенности отклика информации», закономерность «неадекватности самооценки и оценки других» и др.);

– нарушения принципов этики деловых отношений;

– противоречие интересов, целей и потребностей индивидов и их функциональных обязанностей;

– проявления психологических феноменов: психологическая несовместимость индивидов в силу индивидуально-личностных различий (неприязнь и т.д.);

– проявления эмоциональных всплесков, вызываемых различиями в культуре трудового поведения персонала, возрасте и жизненном опыте работников, нравственных ценностях и др.;

– низкий уровень эмоциональной компетентности персонала и руководителей.

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

- инициирование технологических и кадровых инноваций и нововведений;

- формирование благоприятного морально-психологического климата и повышение уровня сплоченности в трудовом коллективе;

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

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

- обеспечение эффективности системы кадровой безопасности;

- рост зрелости трудового коллектива организации.

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

Конфликтное взаимодействие оппонентов проявляется в деструктивных функциях, когда:

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

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

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

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

Различают следующие функции конфликтного противоборства:

1) интеграция персонала организации:

а) позитивные проявления:

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

- формирование благоприятного морально-психологического климата трудового коллектива;

- гармонизация индивидуальных и коллективных интересов;

- повышение уровня лояльности персонала к организации;

- снижение уровня стрессогенности организационной среды и др.

б) негативные проявления:

- ослабление организованности трудового коллектива;

- эскалация конфликтного противоборства;

- снижение уровня настроя персонала;

- увеличение числа инцидентов;

- дисбаланс интересов между личностями и социальными группами и др.

2) активизация социальных связей в коллективе:

а) позитивные проявления:

- повышение эффективности функциональной мобильности индивидов в процессе трудовой деятельности;

- снижение уровня профессионального и психологического стресса работников организации;

- повышение сплоченности трудового коллектива;

- усиление согласованности в достижении целей и гармонизация социально-трудовых отношений и др.

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

3) сигнализация об очагах социальной напряженности в трудовом коллективе:

а) позитивные проявления:

- диагностика, идентификация и оценка конфликтных зон в организации;

- диагностика, идентификация и оценка кадровых рисков (рисков системы управления персоналом и рисков поведения персонала);

- снижение уровня профессионального и психологического стресса работников организации;

- повышение уровня настроя персонала;

- профилактика синдрома профессионального выгорания;

- стимулирование эффективной работы и др.;

б) негативные проявления:

- резкое выражение недовольства стилем управления и действиями руководителей;

- возникновение новых кадровых рисков;

- повышение уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе;

- возникновение угроз в области кадровой безопасности;

- резкое выражение недовольства существующими стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;

4) содействие инновационным процессам и проявлению творческой инициативы работников организации:

а) позитивные проявления:

- рост мотивации работников к повышению эффективности профессиональной деятельности;

- повышение уровня настроя персонала;

- мотивация персонала к систематическому повышению профессиональной квалификации и переподготовке;

- содействие разработке и внедрению инноваций и новшеств;

б) негативные: подавление делового настроя и творческой инициативы; уход работников и руководства от конструктивных решений;

5) трансформация деловых отношений:

а) позитивные проявления:

- создание благоприятного социально-психологического климата;

- утверждение уважительного отношения к трудовой деятельности коллег;

- повышение эффективности коммуникационных каналов в организации и др.

б) негативные проявления:

- ухудшение морально-психологической атмосферы;

- усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества;

- возникновение рисков поведения персонала и др.

6) информация об организации:

а) позитивные проявления:

- повышение уровня осведомленности работников о стратегии развития организации;

- повышение эффективности коммуникационных каналов;

- повышение сплоченности трудового коллектива;

б) негативные проявления:

-уклонение работников от сотрудничества;

- снижение эффективности деятельности персонала и др.

7) профилактика противоборств:

а) позитивные проявления:

- урегулирование разногласий на основе стратегии компромисса;

- ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях;

- снижение уровня профессионального стресса работников организации;

- сокращение количества инцидентов и др.

б) негативные проявления:

- возрастание социальной и психологической напряженности;

- повышение уровня профессионального (психологического) стресса;

- возникновение кадровых рисков в организации;

- уклонение от примирительных процедур и др.

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

1.2 Классификация конфликтов в организации

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

Конфликты в организации можно классифицировать по различным признакам.

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

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

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

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

По предмету конфликта различают конфликты: реальные; нереальные.

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

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

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

Конфликты коммуникативной направленности разделяются на: горизонтальные; вертикальные.

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Структура и динамика конфликтной ситуации

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

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

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

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

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

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

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

– поиск технологий полного конструктивного разрешения (профилактики) конфликта.

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

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

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

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

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

Таблица 1. **Анализ конфликтной ситуации**

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

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

1.4 Стратегии поведения в конфликте

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

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

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

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

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

Рис. 1. Стили конфликтного поведения

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

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

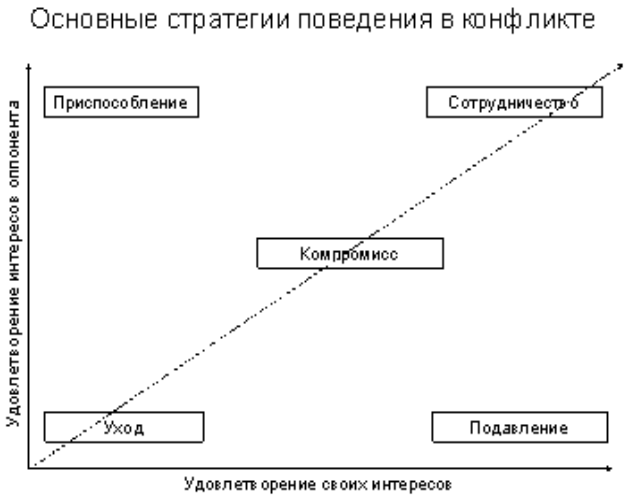

Рис. 2. Основные стратегии поведения
в конфликте по К. Томасу

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

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

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

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

1.5 Методы решения конфликта в организации

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

– по устранению или минимизации различных причин, породивших конфликт;

– по коррекции стратегии поведения оппонентов;

– по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы;

– по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в нестандартных или сложных профессиональных ситуациях;

– по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;

– по повышению конфликтологической компетентности, как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

Выделяют следующие основные методы управления и предупреждения конфликтов:

1) внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;

2) структурные методы – методы по профилактике и разрешению организационных конфликтов;

3) стили поведения в конфликте;

4) персональные методы.

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

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

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

Профилактика трудовых конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

– правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;

– гибкую систему оплаты труда;

– совершенствование ритмов работы;

– правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;

– разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;

– справедливое соотношение прав и обязанностей;

– формирование благоприятного морально-психологического климата;

– работа руководителя над своим позитивным имиджем;

– нормализация межличностных отношений;

– укрепление организационной культуры;

– контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников;

– равномерное распределение нагрузки между работниками.

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

1.6 Картографический метод анализа конфликтов

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

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

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

Рис. 3. Карта конфликта

Анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

– участники: кто конфликтует?

– каковы их требования друг к другу?

– какова их мотивация?

– какими ресурсами они располагают?

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

– использование самостоятельно составленных карт при анализе конфликта;

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

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

Карта конфликта составляется в три этапа:

– этап 1: определение предмета конфликта;

– этап 2: определение оппонентов, вовлеченных в конфликт;

– этап 3: определение подлинных интересов оппонентов.

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

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

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

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

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

– представление участников конфликта о себе;

– представление о противоположной стороне;

– представления оппонентов о среде, условиях, в которых возникает и протекает конфликт.

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

– частичным (исключающим конфликтные действия при сохранении побуждения у оппонентов к конфликту);

– полным (конфликт устраняется на уровне поведения субъектов конфликта и на уровне внутренних мотивов).

1.7 Управление конфликтами в организации

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

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

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

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

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

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

– по устранению или минимизации различных причин, породивших конфликт;

– по коррекции стратегии поведения оппонентов;

– по поддержанию необходимого уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы;

– по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в нестандартных или сложных профессиональных ситуациях;

– по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;

– по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

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

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

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

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

Диагностика конфликта включает в себя следующие этапы:

– описание его видимых структурных и функциональных проявлений;

– определение стадии (фазы) развития конфликта;

– выявление природы и причин конфликта;

– измерение интенсивности протекания конфликтного противостояния;

– диагностирование территориальной и социальной сферы распространенности конфликтного противостояния.

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

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

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

3) разработка различных взаимовыгодных вариантов разрешения конфликта;

4) поиск объективных критериев оценки профессионального поведения оппонентов.

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

Профилактика трудовых конфликтов должна включать в себя следующее:

– правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;

– гибкую систему оплаты труда;

– совершенствование ритмов работы;

– правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование;

– разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;

– справедливое соотношение прав и обязанностей;

– конкретное распределение обязанностей, чтобы каждый подчиненный понимал, что ему предстоит сегодня сделать;

– работу руководителя над своим позитивным имиджем;

– нормализацию межличностных отношений;

– укрепление корпоративной субкультуры;

– контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников;

– распределение равномерной нагрузки между работниками.

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

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

– социально-психологическая диагностика трудовых отношений в организации;

– анализ и регулирование межличностных взаимоотношений работников организации;

– управление социальными конфликтами и организационными стрессами.

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

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

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

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

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

– по устранению или минимизации причин конфликта;

– по коррекции стратегии поведения в конфликтном столкновении оппонентов;

– по повышению уровня стрессоустойчивости персонала в сложных профессиональных ситуациях;

– по понижению уровня конфликтности трудового коллектива в целом;

– по повышению конфликтологической компетентности как участников конфликта, так и трудового коллектива в целом.

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

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

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

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

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

Комплексная профилактика социально-трудовых конфликтов должна включает:

1) правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса;

2) создание гибкой системы оплаты труда;

3) совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников;

4) совершенствование ритмов работы;

5) рациональное обеспечение ресурсами и их использование;

6) разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов;

7) справедливое соотношение прав и обязанностей;

8) компетентное распределение функциональных обязанностей;

9) формирование организационных условий для командного взаимодействия сотрудников;

10) формирование позитивного имиджа руководителя;

11) формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

12) психологическое консультирование с целью оказания конфликтологической помощи;

13) развитие навыков коммуникативной культуры, конфликтологической компетентности сотрудников;

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

15) создание конфликтной комиссии в организации (подразделении);

16) информационно-документационное сопровождение технологии управления конфликтами;

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

18) формирование конфликтологического кодекса организации (этического кодекса).

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

ГЛАВА 2. СТРЕССМЕНЕДЖМЕНТ

2.1 Причины профессионального стресса в организации

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

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

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

– режим трудовой деятельности;

– функциональная роль работника в организации;

– коммуникативные факторы;

– трудности при построении деловой карьеры;

– факторы, связанные с организационной культурой и психологическим климатом;

– внеорганизационные источники стрессов.

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

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

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

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

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

В большинстве случаев причиной стресса являются организационные факторы работы:

– большая рабочая нагрузка, недостаток времени для выполнения служебных обязанностей;

– отсутствие или недостаток поддержки со стороны коллег и начальства;

– недостаточное вознаграждение за труд (как моральное, так и материальное);

– невозможность контролировать рабочую ситуацию, влиять на принятие важных решений;

– двусмысленные, неоднозначные требования к работе;

– постоянный риск штрафных санкций;

– однообразная монотонная и бесперспективная работа;

– нерациональная организация труда и рабочего места;

– постоянная необходимость внешне проявлять эмоции, не соответствующие реальным (эмоциональная маска).

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

– неудовлетворительные условия труда персонала;

– стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;

– низкий уровень профессиональной и конфликтологической компетентности работников и руководителя;

– слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий, возникающих в процессе взаимодействия работников;

– проблемы трудовой мотивации: недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности работников материальных и духовных благ;

– структурные нестыковки, обрывы в коммуникативных связях;

– значительные потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;

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

– нарушение внутригрупповых норм поведения, явление «ингруппового фаворитизма», моббинг;

– противоречие интересов работников и их функциональных обязанностей;

– несовместимость работников в силу индивидуально-личностных, социально-демографических различий;

– эмоциональные всплески, вызываемые различиями в культуре поведения работников, их возрасте и жизненном опыте, уровне образования, нравственных ценностях;

– низкий уровень эмоциональной компетентности работников и руководителя.

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

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

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

– нарушения в организации труда персонала;

– несоответствие стратегии управления персоналом стратегии развития организации;

– несовершенство существующей в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;

– внедрение кадровых инноваций и инновационных проектов без предварительной психологической подготовки персонала к организационным изменениям;

– неконструктивная деятельность неформальных групп (лидеров) в коллективе;

– ослабление правовой и социальной защиты потребностей и интересов членов трудового коллектива.

2.2 Профилактика профессионального стресса в организации

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

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

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

1) формирование программ мероприятий по развитию стрессоустойчивости работников;

2) управление стрессогенностью ситуации;

3) формирование программ восстановления работников в случае чрезмерного стрессирования.

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

– осуществляет деятельность по разрешению конфликтов с участием оппонентов;

– запрашивает у сторон конфликта документы, необходимые для выяснения обстоятельств конфликтного противостояния;

– изучает условия и причины возникновения конфликта;

– организует по согласованию с руководством подразделения (предприятия) назначение дополнительной экспертизы, приглашение специалистов для консультационного содействия в оценке конфликтной ситуации;

– информирует работодателя и представительный орган работников об обстоятельствах возникновения конфликтов, о нарушениях законодательства, выявленных при рассмотрении споров, дает практические рекомендации по их устранению или минимизации;

– информирует, в случае необходимости, работодателя о возможных социальных последствиях конфликтного деструктивного противостояния;

– оказывает помощь сторонам конфликта в поисках взаимоприемлемого решения по урегулированию проблемы на основе конструктивного диалога, содействует достижению взаимопонимания и примирению сторон;

– вносит предложения по устранению причин и условий, способствующих возникновению конфликта;

– способствует созданию атмосферы доверия, открытости и конфиденциальности, защищенности конфликтующих сторон;

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

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

– выступает посредником при решении конфликта;

– использует методы сознательной критики и предупреждает отрицательные последствия конфликтов;

– владеет диагностическими методами выявления конфликтных личностей;

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

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

– формирует мероприятия по созданию благоприятного организационного климата;

– осуществляет социальную поддержку и психологическую помощь работникам;

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

– разрабатывает и внедряет программы общего оздоровления.

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

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

– метод разъяснения требований к работе;

– метод координации и интеграции;

– метод постановки и использования общеорганизационных комплексных целей;

– метод формирования и использования адекватной системы вознаграждений.

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

Данные методы должны быть систематизированы и адаптированы к специфике деятельности организации. Таким образом, профилактика профессионального стресса – это система согласованных мероприятий, направленная не только на стресс-мониторинг персонала, но и на разработку и внедрение программы профилактики профессионального стресса работников организации, а также на последующий мониторинг результатов и, в случае необходимости, корректировку программ.

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

– компенсацию негативных факторов и влияний данной организационной среды;

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

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

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

Литература

1. Абабков В.А., Пере М. Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики, терапии. СПб., 2004.

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

3. Анцупов А.Я., Ковалёв В.В. Социально-психологическая оценка персонала. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

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

5. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.

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

7. Гришина Н.В. Психология конфликта: Хрестоматия. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2008.

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

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

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

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

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

13. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

26. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2005.

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

28. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012.

29. Организационное поведение: практикум (деловые игры, тесты, конкретные ситуации) / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина. М.: ИНФРА-М, 2012.

30. Оксинойд К.Э. Стресс-мониторинг: Для чего и как проводим. Методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 5.

31. Персональный менеджмент: учебник / под ред. С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2012.

32. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб., 2001.

33. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учебное пособие / под ред. Д.Я. Райгородского. Самара, 1998.

34. Психология профессионального здоровья / под ред. С.Г. Никифорова. СПб., 2006.

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

36. Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1982.

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

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

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

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

41. Уизерс Б. Управление конфликтом. СПб.: Питер, 2004.

42. Зигерт В., Ланг Л. Жизнь без конфликтов. М., 2005.

43. Коробейникова Л.С., Купрюшина О.М. Документационное обеспечение делового общения: учебное пособие. М.: Магистр, 2007.

44. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: Книжный мир, 2007.