

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

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

О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова

**ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ И СТРЕССОВЫХ СОСТОЯНИЙ РАБОТНИКОВ**

*Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

УДК 35
ББК 67.401я73
К17

Рецензенты: д-р пед. наук, доц. В. В. Левченко,
д-р психол. наук, доц. К. С. Лисецкий

Калмыкова, О. Ю.

К17

Взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников : учеб. пособие / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 86 с.

В пособии рассматриваются вопросы формирования компетенций в области профилактики профессиональных стрессов работников организации. Представлены темы для обсуждения, практические задания, деловые игры и контрольные вопросы. Пособие окажет бакалаврам и магистрам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Материалы учебного пособия могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Управление персоналом в таможенных органах», «Конфликтология», «Управление конфликтами и стрессами в подразделениях таможенной службы», «Этика деловых отношений», «Этика государственной и муниципальной службы», «Управление конфликтами и стрессами», «Организационное поведение».

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям подготовки «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом», «Экономика» и по специальности «Таможенное дело», квалификация (степень) «бакалавр», а также магистров по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Управление персоналом» и аспирантов.

УДК 35
ББК 67.401я73

© Калмыкова О.Ю., Соловова Н. В., 2015
© ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный университет», 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Управление конфликтами в организации	6
1.1. Задания по теме «Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации»	7
1.2. Задания по теме «Предупреждение и урегулирование конфликтов»	15
1.3. Задания, тесты по теме «Организационный механизм управления конфликтами»	21
Контрольные вопросы по теме	24
Глава 2. Взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников организации	25
2.1. Задания, тесты по теме «Причины возникновения стрессового состояния работников организации»	26
2.2. Задания, тесты по теме «Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний работников организации»	33
Контрольные вопросы по теме	36
Глава 3. Стратегии поведения в конфликтных (стрессовых) ситуациях	37
3.1. Задания, тесты по теме «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях»	38
3.2. Задания, тесты по теме «Копинг-стратегии работников организации»	43
Контрольные вопросы по теме	48
Глава 4. Методы профилактики профессионального стресса работников в организации	50
4.1. Задания, тесты по теме «Методы нейтрализации стрессов работников организации»	51
4.2. Задания, тесты по теме «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами»	58
Контрольные вопросы по теме	69
Библиографический список	70
Приложения	78
Приложение 1. Тест «Диагностика стресса»	78
Приложение 2. Тест «Симптомы, стресс и вы»	79
Приложение 3. Методика Ч. Спилбергера, Ю.Л. Ханина	81
Приложение 4. Тест «Стратегии (стили) поведения в конфликтной ситуации»	83

ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью данного *учебного пособия* является формирование профессиональных компетенций, необходимых для организации технологии по управлению конфликтами и стрессами в организации, закрепление и углубление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях, а также формирование у студентов навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организации. Дидактическая направленность пособия определила его структуру и основное содержание. Пособие состоит из четырех логически связанных глав, библиографического списка и приложений.

В работе рассмотрены такие вопросы, как взаимосвязь конфликтных ситуаций в организации и стрессовых состояний работников, стратегии поведения в стрессовых ситуациях, профилактика конфликтов и профессиональных стрессов в трудовом коллективе.

В пособии кратко представлены темы для обсуждения, различные задания, упражнения, темы рефератов, варианты организационных форм дискуссий, перечень контрольных вопросов, входящих в список экзаменационных вопросов, деловые игры, конкретные конфликтные ситуации.

Для эффективной организации процесса конфликтологической подготовки авторами были разработаны различные методические материалы, включающие в себя комплекс учебных конфликтологических задач. Содержание и структура учебных задач отражают определенное направление конфликтологической деятельности руководителей (менеджеров) организации.

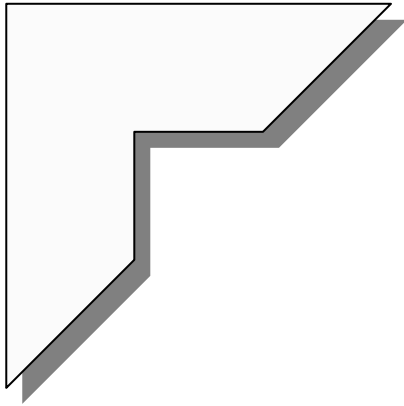
В приложениях представлены тесты на диагностику стратегии поведения в конфликтной ситуации и на выявление уровня стресса, тревожности и копинг-стратегии.

Одна из дидактических особенностей работы состоит в том, что для углубленного изучения каждой темы пособие ориентирует обучаемых на использование учебников и учебных пособий по конфликтологии. При проведении практических занятий по настоящему пособию необходимо использовать в качестве *учебно-методических указаний материалы следующих учебников и учебных пособий*:

- Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2014.
- Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.

- Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014.
- Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2014.
- Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. 336 с.
- Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
- Козырев Г.И. Основы конфликтологии: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2014.
- Омельченко Н.А. Этика государственной и муниципальной службы: учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014.
- Ратников В.П. Конфликтология: учебник для студентов вузов / под ред. В.П. Ратникова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
- Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.
- Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012.
- Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. СПб.: Авалон, Азбука – классика, 2006.
- Зигерт В., Ланг Л. Жизнь без конфликтов. М., 2005.
- Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. М.: Книжный мир, 2007.

Благодарим за оказанную поддержку, консультации и критические замечания профессорско-преподавательский состав кафедры «Управление персоналом» Государственного университета управления (г. Москва) и профессорско-преподавательский состав кафедры «Экономика и управление организацией» Самарского государственного технического университета (г. Самара).



*Чтобы управлять множеством людей,
лучше быть человечным, чем высоко-
мерным, и лучше быть милосердным,
чем жестоким.*

Н. Макиавелли

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «Характеристика, функции и классификация конфликтов в организации»

Задание 1.1

Определите содержание ключевых понятий. Воспользуйтесь энциклопедией «Управление персоналом: Энциклопедия» под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.

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

Задание 1.2

Вопросы и задания по теме «Основные понятия конфликтологии».

1. Дайте определение термина «Конфликт».
2. Заполните табл. 1.1.

Таблица 1.1

Виды конфликта

Вид конфликта	Определение	Участники
Внутриличностный
Межличностный
Межгрупповой
Организационный
Конфликт интересов
Экономический
Социально-трудовой

3. Охарактеризуйте структуру конфликта.

Задание 1.3

Проанализируйте приведенные ниже определения термина «конфликт» и дайте им свою оценку (табл. 1.2). Сформулируйте определение организационного конфликта.

Определения термина «конфликт»

Определение	Автор	Комментарии
1. Конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.	Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 41	...
2. Конфликт представляет собой столкновение интересов различных групп, сообществ людей, отдельных индивидуумов.	Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Аспект-Пресс, 1996. С. 84	...
3. Под конфликтом понимают наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов, 2008. С. 81	...
4. Социальный конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности	Козырев Г.И. Введение в конфликтологию. М.: Владос, 1999. С. 6	...

Задание 1.4

Назовите:

- а) элементы конфликта;
- б) стадии конфликтной ситуации;
- в) фазы конфликтной ситуации;
- г) участников конфликтного взаимодействия;
- д) элементы картографического анализа конфликта.

Задание 1.5

Сгруппируйте вместе все:

- а) функции (конструктивные) конфликта в организации;
- б) причины организационного конфликта.

Задание 1.6

Составьте список основных понятий, характеризующих:

- а) структуру конфликта;
- б) причины возникновения конфликтов в организации;
- в) функции конфликтов.

Задание 1.7

Завершите предложения.

1) «... – характерные для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить свою позицию или избегает, по мере возможности, открытой конфронтации».

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

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

Задание 1.8

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема его составления представлена в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Примерная схема составления мини-гlossария

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

4. Объект конфликта
5. Среда конфликтной ситуации
6. Виды конфликтов
7. Конфликтологическая компетентность

Задание 1.9

Ответьте на вопросы.

1. К каким отрицательным функциональным последствиям могут приводить межличностные конфликты между сотрудниками подразделения. Перечислите причины возникновения деструктивных межличностных (вертикальных, горизонтальных) конфликтов в организации.

2. Какие конструктивные функции могут выполнять организационные конфликты в организации:

- а) государственного учреждения;
- б) коммерческой организации;
- в) образовательного учреждения;
- г) медицинского учреждения;

3. Какой из конфликтов (открытый или скрытый) может привести к наибольшим дисфункциональным последствиям для деятельности руководителя и для организации в целом?

Задание 1.10

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

Информационный материал¹:

Организационные причины возникновения конфликтных ситуаций в трудовом коллективе разнообразны:

- неудовлетворительные условия труда персонала;
- стечение неблагоприятных для деятельности организации обстоятельств;
- низкий уровень профессиональной компетентности работников и руководителя;

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

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

Таблица 1.4

Факторы и причины возникновения конфликтов в организации

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

Задание 1.12

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

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

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

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

Работайте в индивидуальном режиме.

Задание 1.13

Оформите конспект на тему «Причины возникновения конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц. *Работайте в индивидуальном режиме.*

Примерный план конспекта²:

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

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

² Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

Задание 1.14

Заполните табл. 1.5.

Таблица 1.5

Функции конфликта в организации

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

Задание 1.15

Дискуссия.

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

Темы для дискуссии:

1. Факторы повышения социальной напряженности в организации.
2. Нарушения профессиональной этики – причина возникновения различных видов конфликтов.

Задание 1.16

Составьте перечень основных функциональных проявлений конфликтов в организации с точки зрения их:

- а) конструктивности; б) деструктивности.

Задание 1.17

Постройте классификацию конфликтов в организации:

- а) по сферам проявления;
- б) по масштабам, длительности и продолжительности;
- в) по субъектам конфликта;

- г) по предмету конфликта;
- д) по источникам и причинам возникновения;
- е) по социальным последствиям;
- ж) по формам и степени столкновения;
- з) по способам и масштабам урегулирования (разрешения).

Контрольные вопросы по теме

1. Какие группы понятий раскрывают предмет конфликтологии?
2. Покажите сходство и различие понятий «объект конфликтологии» и «предмет конфликтологии».
3. Назовите основные характеристики объекта конфликта.
4. Чем отличаются объективные и личностные элементы конфликта?
5. Что является основной характеристикой конфликта?
6. Какие понятия раскрывают структуру конфликта?
7. Охарактеризуйте процессуальную и структурную модели описания природы конфликта.
8. Проанализируйте основные причины возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов.
9. В чем состоит отличие конфликтной ситуации от конфликта?
10. Опишите понятийную схему динамики конфликта.
11. Проанализируйте взаимосвязь фаз и этапов на конфликтной стадии.
12. Укажите основные виды типологий конфликта: по масштабам, временным параметрам, направленности, результатам и др.
13. Каковы основные свойства конфликтного взаимодействия оппонентов?
14. Что означает понятие «ранг оппонента»?
15. Охарактеризуйте роль в конфликте группы поддержки, инициаторов, организаторов, пособников и посредников.
16. Что такое среда конфликта? В чем состоит отличие микросреды конфликта от его макросреды?

1.2. ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ

«Предупреждение и урегулирование конфликтов»

Задание 1.18

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией «Управление персоналом: Энциклопедия» Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. Обсудите результаты внутри группы.

Работайте в режиме статической пары.

1. Конфликт-менеджер.
2. Конфликтологическая компетентность.
3. Технология управления конфликтами.
4. Трудовая мораль.
5. Конфликтология.
6. Конфликт-менеджмент.
7. Стресс-менеджмент.
8. Организационный стресс.

Задание 1.19

Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема его составления представлена в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Стратегия урегулирования конфликта	Основная линия поведения оппонента при урегулировании конфликта	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2010. С. 443.
2. Картография конфликта
3. Диагностика личности
4. Динамика конфликта
5. Сетка Томаса-Килменна

Задание 1.20

Завершите предложения.

Работайте в режиме статической пары.

1. Наиболее типичной ошибкой подчиненных сотрудников, ведущей к обострению отношений с руководством, является

2. Несоблюдение общей последовательности применения правил критики способствует

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

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

Задание 1.21

Выделите основные этапы переговорного процесса, дайте им характеристику. Перечислите основные модели поведения в переговорном процессе (избегание, уступка, отрицание, наступление), отметьте их отличительные особенности. Раскройте основные стратегии и тактики в переговорном процессе. Приведите в качестве примера конкретную конфликтную ситуацию.

Задание 1.22

Покажите связи, которые существуют между:

а) причинами возникновения организационных и социально-трудовых конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры организации, кадровой политики организации;

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

Задание 1.23

Дискуссия

Цель – организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Темы для дискуссии:

1. Примирительные процедуры при разрешении трудовых споров в организации.

2. Социально-психологический тренинг в организации как инструмент профилактики организационных и межличностных конфликтов.

Задание 1.24

Оформите конспект на тему «Технологии урегулирования социально-трудовых конфликтов в организации». Рекомендуемый объем конспекта – не менее двух страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта³

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

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 1.25

Выскажите свои критические суждения на темы:

- а) различие подавления конфликта от управления конфликтом;
- б) причины «трудного общения» в трудовом коллективе;
- в) конфликт личности в коллективе.

Задание 1.26

Предложите программу мероприятий, направленных на:

- а) профилактику организационных конфликтов;
- б) разрешение организационных конфликтов;
- в) урегулирование организационных конфликтов

Задание 1.27.

Разработайте образцы документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов.

Задание 1.28

Дискуссия.

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

³ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

Темы для дискуссии:

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

Задание 1.29.

Конфликтная ситуация в кофейне

Описание ситуаций и постановка задачи. Кофейня осуществляет свою деятельность как предприятие общественного питания. В ней нет алкогольной продукции и табачных изделий. Персонал этой кофейни составляет 31 человек, которые находятся в непосредственном подчинении управляющего кофейней.

Причина конфликта, которая возникла в данной кофейне, это то, что сотрудники преследуют свои эгоистичные интересы в ущерб интересам организации. В кофейне есть стационарный телефон, на который звонят клиенты и заказывают столики. Некоторые сотрудники во время работы звонят по этому телефону по своим личным интересам и совершают звонки не только по городу. Они говорят: «Фирма не разорится, если я сделаю международный звонок», и так говорит каждый, кто совершает звонки.

Однако кофейня уже понесла серьезные убытки от этих не санкционированных звонков. Управляющий кофейней еще не знает, что выручка, которую приносит кофейня, уходит на оплату связи, которая намного превышает обычные расходы на связь. Но руководитель уже начинает подозревать, что большая сумма от выручки исчезает. А в коллективе постоянно возникают перепалки и ссоры, которые постепенно переходят в эмоциональные конфликтные столкновения.

Задание группе

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- а) каковы способы преодоления данного конфликта;
- б) каковы основные этапы разрешения конфликта между руководителем и подчиненными;
- в) как должен вести себя руководитель, чтобы не провоцировать конфликты с подчиненными? Заполните табл. 1.7.

Таблица 1.7

Анализ конфликтной ситуации

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

Составьте карту конфликта. Составьте оперограмму выполнения функции разрешения трудовых конфликтов (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Оперограмма выполнения функции разрешения конфликтов

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

Задание 1.30

Изобразите схему, иллюстрирующую:

а) непосредственные причины возникновения организационных, межличностных и социально-трудовых конфликтов;

б) социально-психологические методы регулирования конфликтов в организации;

в) основные документы, оформляемые при осуществлении примирительных процедур между оппонентами.

Задание 1.31

Сравните понятия, а затем обсудите их различия:

а) «урегулирование» и «разрешение» конфликта;

б) «трудные ситуации» и «конфликтные ситуации»;

в) конфликт интересов, конфликт потребностей, конфликт ценностей.

Задание 1.32

Проведите исследование в организации:

а) диагностика уровня конфликтности в организации;

б) диагностика уровня профессионального стресса работников в организации;

в) уровень социальной напряженности в организации.

Задание 1.33

Подготовьте доклад с презентацией на тему:

а) роль руководителя в управлении конфликтами: как медиатора и субъекта;

б) позитивно-функциональные и негативные последствия конфликта;

в) основные фазы стадий развития конфликта.

Контрольные вопросы по теме

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

2. Перечислите условия, необходимые для успешного разрешения конфликта.

3. Назовите формы завершения конфликта?

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

5. Проанализируйте этапы оптимального урегулирования конфликтов.

6. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

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

8. Назовите условия эффективного участия третьей стороны в урегулировании конфликта.

9. Когда необходимо участие в конфликте медиатора?

10. Оцените роль руководителя (менеджера по управлению персоналом) в разрешении конфликтной ситуации.

1.3. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Организационный механизм управления конфликтами»

Задание 1.34

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией: Управление персоналом / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2010.

Работайте в режиме статической пары.

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

Задание 1.35

Закончите предложения.

Работайте в режиме статической пары.

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

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

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

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

Задание 1.36

Составьте мини-гlossарий из 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 1.9.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
Типы социально-трудовых отношений	Социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе и по поводу трудовой деятельности	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2010. С. 469
Социальная ответственность
Посттравматический стресс
Культура условий труда
Культура дискуссии

Задание 1.37

Дискуссия

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

Темы для дискуссии:

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

Задание 1.38

Напишите небольшое эссе (объемом 1–2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Методы профилактики деструктивных конфликтов в организации.
2. Технология разрешения организационных конфликтов.
3. Роль конфликт-менеджера в формировании технологии урегулирования конфликтов.

Задание 1.39

Предложите свой новый вариант:

- а) классификации конфликтов в организации;
- б) модели технологии управления конфликтами и стрессами в организации;
- в) конфликтологического кодекса организации;
- г) принципов этики регулирования конфликтов в организации.

Задание 1.40

Оформите конспект на тему «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Примерный план конспекта⁴

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

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 1.41

Разработайте:

- а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации (соглашение о взаимопонимании; соглашение процедуры рассмотрения жалобы работника и др.);
- б) правила управления конфликтами для руководителя – субъекта конфликта;
- в) памятку для работников и руководителей «Как вести себя в конфликтной ситуации»;
- г) памятку по антистрессовому руководству (для руководителей) и антистрессовому подчинению (для работников).

Задание 1.42

Сформулируйте содержание и структуру деловой игры, направленной на профилактику:

- а) деструктивных конфликтов;
- б) профессионального стресса работников;
- в) синдрома профессионального выгорания работников.

⁴ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

Задание 1.43

Проанализируйте уровень конфликтности, профессионального стресса, кадровую политику, организационную структуру, кадровый состав, систему управления персоналом и на основе анализа спрогнозируйте возможный сценарий формирования программы стресс-менеджмента (конфликт-менеджмента) на примере конкретной организации.

Задание 1.44

Оцените значимость для эффективной системы профилактики конфликтов и стрессов в организации:

- а) типа кадровой политики организации (пассивной, превентивной, реактивной, активной);
- б) качество документов, оформляемых в процессе управления конфликтами;
- в) содержания основных этапов прохождения примирительных процедур при трудовых спорах.

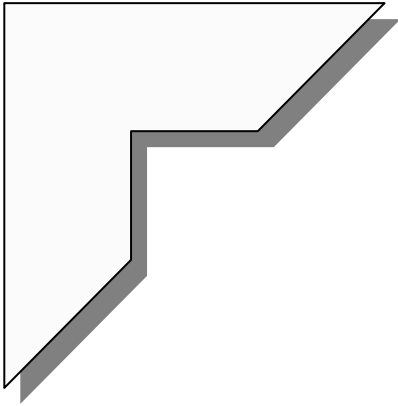
Задание 1.45

Сформулируйте возможные критерии оценки социально-экономической эффективности технологии управления организационными конфликтами;

Контрольные вопросы по теме

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Охарактеризуйте принципы и методы профилактики деструктивных проявлений конфликтов в организации.
2. Перечислите основные этапы диагностики социально-трудового конфликта.
3. Проанализируйте роль руководителя организации в урегулировании конфликтов.
4. Охарактеризуйте картографический метод анализа конфликтов.
5. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику деструктивных конфликтов.
6. Что понимают под индивидуальным и коллективным трудовым спором?
7. В соответствии с идеей социального партнерства каких принципов должны придерживаться партнеры при разрешении коллективных трудовых споров?
8. Из каких этапов примирительных процедур состоит порядок разрешения коллективного трудового спора?



*Главный источник дистресса – в неудовлетворенности жизнью,
неуважения к своим занятиям.*

Г. Селье

ГЛАВА 2

ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И СТРЕССОВЫХ СОСТОЯНИЙ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ

«Причины возникновения стрессового состояния работников организации»

Задание 2.1

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией: управление персоналом / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.

1. Эутстресс
2. Дистресс
3. Профессиональный стресс
4. Стресс-компетентность
5. Внутригрупповые отношения
6. Групповая сплоченность
7. Контркультура
8. Трудовая мораль
9. Стресс
10. Синдром профессионального выгорания

Задание 2.2

Проанализируйте приведенные ниже определения термина «синдром профессионального выгорания» и дайте им свою оценку (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Характеристика термина «Синдром профессионального выгорания»

№	Термин	Автор, источник информации
1.	Синдром выгорания – непосредственное проявление все возрастающих проблем, связанных с самочувствием работников, эффективностью их труда и стабильностью деловой жизни организации	Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С., Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. С. 7.
2.	Синдром профессионального выгорания – это неблагоприятная реакция на рабочие стрессы, включающая в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты	Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С., Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. С. 9.
3.	Профессиональное выгорание – это синдром, развивающийся на фоне хронического стресса и ведущий к истощению эмоционально-энергетических и личностных ресурсов работающего человека	Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт, СПб.: Питер, 2003. С. 203–204.
4.	Профессиональное выгорание – это дистресс или третья стадия общего адаптационного синдрома – стадия истощения	Селье Г. Стресс без дистресса. М.: Прогресс, 1979. С. 154.

5.	Профессиональное выгорание представляет собой стресс-синдром как совокупность симптомов, которые негативно сказываются на работоспособности, самочувствии и интерперсональных отношениях субъекта профессиональной деятельности	Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. С. 128.
6.	Синдром выгорания – состояние физического утомления и разочарования, которое возникает у людей, занятых в альтруистических профессиональных областях	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 387.
7.	Выгорание – это особое состояние человека, оказывающегося следствием профессиональных стрессов, адекватный анализ которого нуждается в экзистенциальном уровне описания	Гришина Н.В. Помогающие отношения: Профессиональные и экзистенциальные проблемы // Психологические проблемы самореализации личности. СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 1997. С. 143–156.

Задание 2.3

Составьте список основных понятий, характеризующих:

- а) стресс;
- б) дистресс;
- в) адаптационный синдром;
- г) факторы стрессовых состояний.

Задание 2.4

Завершите фразы:

1. Явное расхождение между ожиданием и возможностями их удовлетворения называется....
2. Для людей с заниженной самооценкой характерно следующее...
3. Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели, называется...
4. Одна из защитных реакций человека, пребывающего в состоянии фрустрации – замещение – проявляется в том, что он...
5. Одна из защитных реакций человека, пребывающего в состоянии фрустрации – рационализация – проявляется в том, что он...

Задание 2.5

Проанализируйте факторы возникновения профессионального стресса у работников организации сферы услуг:

- а) социокультурные;
- б) экологические;
- в) экономические;
- г) организационные;
- д) личностные.

Задание 2.6

Заполните пропущенные строки

К негативным последствиям организационных и профессиональных стрессов относятся:

- болезни и физиологические последствия;
-
- снижение производительности (количества и качества труда);
-
-

Задание 2.7

Покажите связи, которые существуют между:

а) взаимозависимостью стрессов и конфликтного поведения работников организации;

б) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством системы управления персоналом;

в) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и несовершенством организационной структуры организации;

г) причинами возникновения профессионального (психологического) стресса работников и пассивной кадровой политикой организации.

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

Задание 2.8

Используя материалы табл. 2.2, осуществите прогноз причин возникновения различных видов конфликтов и профессионального стресса среди работников данной организации.

SWOT-матрица функционального направления «Управление персоналом»

УГРОЗЫ (Т)	ВОЗМОЖНОСТИ (О)
<p>Т1. Дублирование функций руководителей, размытость связей в организационной структуре управления</p> <p>Т2. Ослаблена управляемость в территориально-обособленных подразделениях</p> <p>Т3. Организационная структура управления и система мотивации не обеспечивают эффективность достижения стратегических целей</p> <p>Т4. Отсутствует нормативно-методическая база для регламентации управленческой деятельности, что приводит к несоответствию методов управления жизненному циклу организации</p> <p>Т5. Руководство не уделяет внимания эффективности взаимодействия менеджеров</p> <p>Т6. Руководители организации не обладают навыками менеджмента, не мотивированы на эффективную работу и не являются «ключевым» персоналом</p> <p>Т7. Отсутствует система внедрения и управления инновациями</p> <p>Т8. Недостаточное количество квалифицированного персонала</p> <p>Т9. Руководство не рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент</p>	<p>О1. Наличие собственных денежных средств для проведения стратегических преобразований в организации</p> <p>О2. Хорошая транспортная доступность организации</p> <p>О3. Близость Самарских учебных заведений по повышению квалификации сотрудников</p> <p>О4. Низкая конкуренция</p> <p>О5. Обширная целевая аудитория с большим потенциалом</p> <p>О6. Рациональное распределение функциональных связей в организационной структуре управления</p> <p>О7. Быстрое реагирование на изменения внешней среды</p> <p>О8. Гибкое оперативное управление</p> <p>О9. Централизация власти, единоначалие</p> <p>О10. Равномерное распределение персонала по возрасту: 37 % – в возрасте до 30, 37 % – в возрасте от 31 до 40</p> <p>О11. Хорошо налажены внутриорганизационные межличностные коммуникации</p>
СЛАБЫЕ стороны (W)	СИЛЬНЫЕ стороны (S)
<p>W1. Должность руководителя службы персонала (начальник отдела кадров) не соответствует поставленным стратегическим целям и задачам</p> <p>W2. Не реализованы важные для стратегического управления функции:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегическое планирование; - кадровое планирование и бюджетирование; - кадровый контроллинг; - кадровый аудит; - деловая оценка персонала; - управление мотивацией; - развитие организационной структуры управления; <p>W3. Слабое финансирование СУП</p> <p>W4. Отсутствие внутриорганизационных информационных коммуникаций и программного обеспечения</p>	<p>S1. Обеспечивается оперативное реагирование на изменения во внешней среде и быстрое принятие решений</p> <p>S2. Осуществляется неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью персонала</p> <p>S3. Рациональное распределение функций СУП по линейным и функциональным менеджерам</p> <p>S4. Руководитель службы управления персоналом обладает достаточным опытом, квалификацией, компетенциями и личностными качествами для достижения стратегических целей</p>

Задание 2.9

Выскажите свои критические суждения на темы:

а) повышение культуры межличностного общения как необходимое условие профилактики эмоциональных конфликтов и профессиональных стрессов в социальных группах;

б) упорядочение взаимодействия смежных подразделений и рабочих групп как метод предупреждения организационного стресса в трудовом коллективе.

в) соблюдение принципов социальной справедливости в материальном и моральном поощрении работников как средство предотвращения конфликтов и стрессовых состояний;

г) способы саморегуляции психологического состояния во время профессионального стресса.

Задание 2.10

Проанализируйте приведенные ниже определения термина «синдром эмоционального выгорания» и дайте им свою оценку (табл. 2.3).

Таблица 2.3.

Характеристика термина «Синдром эмоционального выгорания»

№	Термин	Автор, источник информации
1.	Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.	Практическая диагностика. Методика и тесты: учебное пособие. – Самара: Издательский дом: "Бахрах", 1998. С. 77–78.
2.	Синдром эмоционального выгорания – это синдром, проявляющийся в резком снижении интереса к работе, резком снижении самооценки, возрастании критичности к окружающим, усталости от общения, исчезновении эмоциональных характеристик в общении, ухудшении здоровья.	Самоукина Н., Карьера без стресса. СПб.: Питер, 2003. С. 100–101.
3.	Синдром психического выгорания – многомерный конструктор, включающий в себя совокупность негативных психологических переживаний и дезадаптивного поведения как следствие продолжительных и интенсивных стрессов общения.	Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. С. 333.

4.	Синдром эмоционального выгорания (англ. Burnout) — сгорание, выгорание, затухание горения, проявляющееся нарастающим эмоциональным истощением.	Freudenberger H.J. Staff burn-out. Journal of Social Issues. V. 30. 1974. P. 159–165.
5.	Понятие синдрома выгорания как «эмоциональное истощение, следующее из стресса межличностного взаимодействия», определяя выгорание как синдром физического и эмоционального истощения, включающий развитие отрицательной самооценки, отрицательного отношения к работе, и утрату понимания и сочувствия по отношению к клиентам.	Maslach C. How people cope. Public Welfare, Spring, 1978. P. 56.
6.	Эмоциональное выгорание как негативный профессиональный феномен входит в подсистему профессиональных деструкций и оказывает отрицательное влияние на личность, показатели труда, негативно отражается на других сферах жизнедеятельности индивида.	Орел В.Е. Феномен "выгорания" в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Журнал практической психологии и психоанализа. 2001. № 3. С. 132.
7.	Эмоциональное сгорание - это некоторое отрицательное явление, возникающее у людей профессий типа «человек–человек», и связанное с межличностными отношениями.	Орёл В.Е. Синдром психического выгорания личности. М.: Институт психологии РАН, 2005. С. 330.

Задание 2.11

Заполните таблицу 2.4.

Таблица 2.4

Причины возникновения профессионального стресса работников

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

Задание 2.12

Вспомните и напишите:

- основные источники возникновения профессионального (психологического, учебного) стресса у вас;
- ваши доминирующие стратегии (копинг-стратегии) поведения в стрессовой (кризисной) ситуации.

Задание 2.13

Одним из оценочно-аналитических методов менеджмента является диаграмма Исикавы, которая позволяет наглядно представить причинно-следственные связи между объектом анализа и влияющими на него факторами в различных сферах деятельности⁵.

На рис. 2.1 представлен пример анализа причин конфликтов и стрессов в организации, устранение которых позволит сформировать систему профилактики профессионального стресса банковских служащих.



Рис. 2.1. Диаграмма «Проблема – причины» в организации

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

⁵ Рубанов А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. 2010. Т. 16. – № 4. С. 968–974.

2.2. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний работников организации»

Задание 2.14

По теме «Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний работников организации» проанализируйте самостоятельно и составьте конспект:

- а) статью из специализированного журнала;
- б) соответствующий раздел из учебника по конфликтологии.

Задание 2.15

Изложите в форме текста, иллюстрирующего различные виды стресса работников организации:

а) условия труда; организация рабочего места; микроклимат рабочего помещения; неудобный график работы; однообразная работа; недостаточная загруженность работника; нарушения безопасности труда; ненормированный режим рабочего времени; организация индивидуального рабочего места; стресс; психологическое выгорание.

б) профессия; вид деятельности; понимание целей деятельности; ролевой статус; психологический климат в коллективе; социальная ответственность; профессиональный опыт; возможность проявления творческих способностей; стресс.

в) негативное влияние на работника особенностей организации; стиль управления; организационные изменения; тип кадровой политики; продвижение по службе; специализация и разделение труда; нарушение субординации; неправильное построение иерархии; стресс.

Задание 2.16

Установите соответствие между терминами и их определениями.

Термины стресса:

- а) хронический;
- б) острый;
- б) физиологический с;
- б) психологический;
- б) эмоциональный ;
- б) информационный.

Определения:

1. Состояние личности работника после нестандартного события или конфликтного явления, в результате которого у личности теряется «психологическое» равновесие.

2. Предполагает наличие постоянной значительной нагрузки на работника, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится на высоком уровне напряженного состояния.

3. Данный вид стресса возникает у работника при постоянной физической перегрузке организма.

4. Данный вид стресса возникает у работника в ситуациях либо информационных перегрузок, либо информационного вакуума.

5. Является следствием нарушения психологической устойчивости личности работника.

6. Вид стресса, который появляется в ситуациях угрозы, опасности или обиды.

Задание 2.17

Изобразите информацию графически:

- а) виды профессионального стресса в организации;
- б) факторы возникновения рабочего стресса;
- в) факторы возникновения производственного стресса;
- г) факторы возникновения организационного стресса.

Задание 2.18

1. Перечислите факторы, способствующие переходу стресса в эутресс.
2. Перечислите факторы, способствующие переходу первичного стресса в дистресс.
3. Назовите поведенческие и физиологические признаки профессионального стресса.

Задание 2.19

Составьте мини-гlossарий в количестве 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 2.5.

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Дистресс		
2. Симптомы стресса		
3. Социальное напряжение	Особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности, эмоциональное состояние в группе или обществе в целом, вызванное давлением со стороны природной или социальной среды, продолжающееся, как правило, более или менее длительное время	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 419
4. Психологическая сплоченность членов группы		

Задание 2.20

Напишите небольшое эссе (объемом 1–2 страницы) на одну из следующих тем:

1. Методы оптимизации уровня профессионального стресса.
2. Устранение причин профессионального стресса путем совершенствования поведенческих навыков.

Задание 2.21

Панельная дискуссия

Цель – организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Темы для дискуссии:

1. Особенности профессионального стресса руководителя организации.
2. Стресс руководителя и стресс подчиненного.
3. Факторы, влияющие на развитие профессионального стресса работника сферы услуг.
4. Негативные последствия длительного стресса.
5. Профессиональный стресс работников сферы государственного и муниципального управления.

Задание 2.22

Подготовьте доклад с презентацией на тему:

- а) роль руководителя в профилактике профессионального стресса в организации: как медиатора и субъекта;
- б) негативные последствия профессионального стресса для работника и для организации в целом.

Задание 2.23

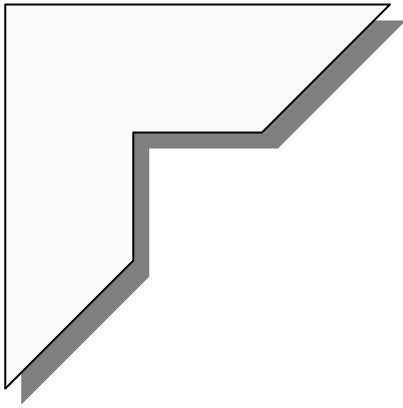
Раскройте особенности этики регулирования конфликтов:

- а) психологом; б) руководителем; в) медиатором; г) конфликт-менеджером.

Контрольные вопросы по теме

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Проанализируйте основные факторы, приводящие к профессиональному стрессу работников организации.
2. Назовите основные источники профессионального стресса работников управленческого профиля.
3. Какое место в системе управления организацией и ее персоналом занимает управление конфликтами и стрессами?
4. Укажите основные функции управления стрессовыми состояниями.
5. В чем проявляются отрицательные последствия профессионального стресса работника?
6. Расшифруйте понятие методического обеспечения оценки стрессовых симптомов и состояний работников организации.
7. Проанализируйте методы оценки стресс-факторов в профессиональной деятельности.
8. Охарактеризуйте понятие стрессогенности организационной среды.
9. Какое значение для управления стрессами имеет эмоциональная компетентность и правовая культура руководителя?
10. Перечислите организационные методы, которые применяются в психологии труда для уменьшения уровня профессионального стресса.



*Стремись к самой высшей из доступных тебе целей.
И не вступай в борьбу из-за бессмыслиц.*

Г. Селье

ГЛАВА 3

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНЫХ (СТРЕССОВЫХ) СИТУАЦИЯХ

3.1. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях»

Задание 3.1

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией: Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010.

1. Социальное партнерство
2. Сила организационной культуры
3. Ритуал социальный
4. Психология управления
5. Моббинг
6. Копинг-стратегия
7. Стратегии конфликтного поведения
8. Приспособление
9. Избегание
10. Компромисс
11. Сотрудничество

Задание 3.2

Выступая в роли конфликт-менеджера, проанализируйте высказывания, которые представлены в табл. 3.1.

Обсудите свою точку зрения внутри группы и обменяйтесь мнениями со студентами других групп.

Таблица 3.1

Высказывания для обсуждения

1	То, что мы можем разговаривать друг с другом, делает нас людьми. <i>Карл Ясперс, нем. философ</i>
2	Взять паузу – лучший способ излечить гнев. <i>Луций Аней Сенека, рим. политик и поэт</i>
3	Принимайте людей такими, какие они есть, ведь других нет. <i>Конрад Аденауэр, нем. политик</i>
4	Как часто мы считаем непримиримостью то, что на самом деле является простой разницей темпераментов. <i>Артур Шницлер, австр. писатель</i>
Тема для обсуждения	Стратегии поведения в конфликте

Задание 3.3.

Составьте мини-гlossарий в количестве пяти терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 3.2.

Работайте в индивидуальном режиме.

Таблица 3.2

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
1. Групповой конфликт	Состояние потрясения, дезорганизации по отношению к предшествующему равновесию в группе	Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2010. С. 85.
2. Групповые настроения
3. Групповые нормы
4. Конкуренция
5. Групповое напряжение

Задание 3.4.

Предложите свою конфликтную ситуацию, в которой стратегией поведения одного из участников было бы:

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

Нарисуйте схему стратегий поведения в конфликте, в зависимости от его вида: социально-психологический, организационный. В качестве примера выберите один вид конфликта.

Задание 3.5.

В динамической группе обсудите вопрос:

а) приведите примеры конфликтных ситуаций в организации, в которых стратегия сотрудничества наиболее эффективна (рис. 3.1).

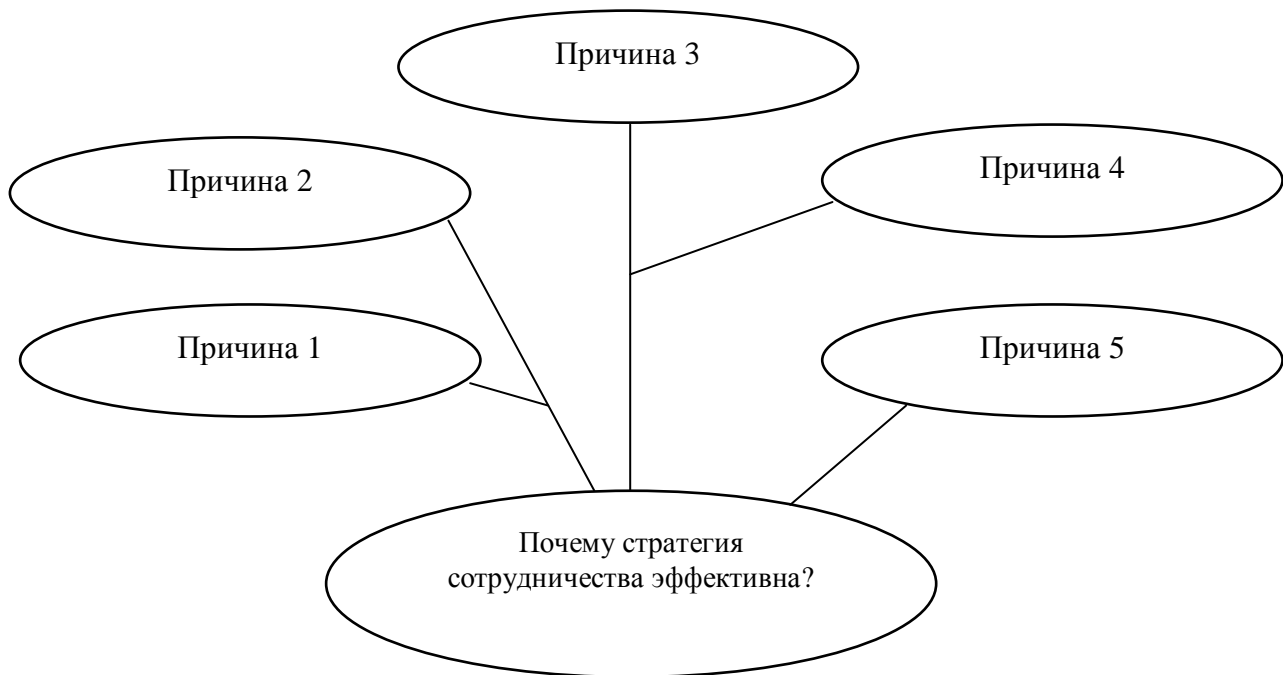


Рис. 3.1. «Дерево» причин эффективности стратегии сотрудничества

б) приведите примеры конфликтных ситуаций в организации, в которых стратегия противоборства неэффективна (рис. 3.2).



Рис. 3.2. «Дерево» причин неэффективности стратегии противоборства

Задание 3.6

Раскройте особенности стратегии поведения в конфликте:

а) сотрудничество; б) противоборство; в) уклонение; г) компромисс.

Задание 3.7

Оформите конспект на тему «Возможные стратегии поведения оппонентов в конфликтном противостоянии». Рекомендуемый объем конспекта – не менее двух страниц. Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта⁶

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

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 3.8

Выполните задание на соответствие.

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

1. Форма поведения, отражающая готовность индивида решать жизненные проблемы. Это поведение, направленное на приспособление к обстоя-

⁶ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 432 с.

тельствам, и предполагающее сформированное умение использовать определенные средства для преодоления стресса.

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

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

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

5. Техника, созданная для нервно-мышечного расслабления.

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

Задание 3.9

Составьте мини-гlossарий в количестве 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
Типы социально-трудовых отношений	Социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе и по поводу трудовой деятельности.	Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: НФРА-М, 2010. С. 469.
Принципы психологического воздействия		
Социальная ответственность	Нравственная и поведенческая установка личности, группы или социального слоя, опирающаяся на осознание и учет возможных негативных для других людей и групп последствий своих действий; стремление и готовность избежать таких последствий.	Управление персоналом: Энциклопедия / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 414.
Посттравматический стресс		
Культура условий труда		
Культура дискуссии		

3.2. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Копинг-стратегии работников организации»

Задание 3.10

Копинг-стратегия является своеобразным индикатором, позволяющим четко диагностировать потенциальную способность работника конструктивно и успешно преодолевать различные (организационные, экономические, социальные, межличностные, конструктивные и деструктивные) конфликты. Различные определения термина «копинг-поведение», сформулированные отечественными учеными, представлены в табл. 3.4. Проанализируйте приведенные ниже определения и дайте им свою оценку

Таблица 3.4

Характеристика термина «Копинг-поведение» отечественными учеными

№	Термин	Автор, источник информации
1	Копинг-поведение – это образ мышления и поведение, способствующее преодолению стресса	Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2009. С. 330
2	Копинг-поведение – это сознательные стратегии преодоления стрессовых ситуаций (существующие с бессознательными механизмами психологической защиты)	Змановская Е.В., Рыбников В.Ю. Девиантное поведение личности и группы: учебное пособие. СПб.: Питер, 2010. С. 60
3	Копинг-поведение – это социальное поведение или комплекс осознанных адаптивных действий, которые позволяют человеку справиться с внутренним напряжением и дискомфортом адекватными личностными особенностями и способами	Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009. С. 213
4	Копинг-поведение – это готовность индивида решать жизненные проблемы. Поведение, направленное на приспособление к обстоятельствам в условиях внутриличностного конфликта	Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога: 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 211
5	Копинг (англ. «cope» – справиться, выдержать, совладать) – это стабилизирующий фактор, помогающий личности поддерживать психосоциальную адаптацию в период воздействия стресса	Перре М., Бауман У. Клиническая психология. СПб. Питер, 2007. С. 272–283
6	Копинг – это один из способов психологической защиты, используемой для ослабления психологического напряжения	Haan N. Coping and defense mechanisms related to personality inventories // J. Cons. Psychol. 1965. Vol. 29. N 4. P.373–378.
7	Копинг понимается как динамический процесс и рассматривается как когнитивные и поведенческие усилия личности, направленные на снижение влияния стресса транзакционный подход, или ситуационный)	Lazarus R.S., Folkman S. Stress, Appraisal and Coping, N.Y., 1984. 218 p. Lazarus R.S. Transactional theory and research on emotion and coping / R.S. Lazarus, S. Folkman // Eur. J. Pers. 1987. Vol. 1. P.141–169.

8	Копинг определяется как стремление к решению проблем, которое предпринимает индивид, если требования имеют огромное значение для его хорошего самочувствия, поскольку эти требования активируют адаптивные возможности.	Lazarus R.S. Psychological stress and the coping process / N.Y.: McGraw-Hill Book, 1966. 466 p.
9	«Копинг» или «преодоление стресса», рассматривается как деятельность личности по поддержанию или сохранению баланса между требованиями среды и ресурсами, удовлетворяющими этим требованиям.	Coyne J.C., Lazarus R.S. Cognitive style, stress perception and coping / J.C. Coyne, R.S. Lazarus // Handbook of stress and anxiety / eds. J.L. Kutash, L.B. Schlesinger. 1980. P. 144–158.
10	Копинг-поведение – это деятельность личности по поддержанию или сохранению баланса между требованиями среды и ресурсами, удовлетворяющими эти требования.	Coyne J.C, Aldwin C., Lazarus R.S. (1981) Depression and Coping in stressful episodes // Journal of Abnormal Psychology. №: 90. 439–447 p.

Задание 3.11

Заполните пропущенные строки.

Кохен и Лазарус выделили следующие основные задачи копинг-стратегий:

- минимизация негативных воздействий обстоятельств и повышение возможностей восстановления;

- _____?;

- _____?;

- поддержание, сохранение достаточно тесных взаимосвязей с другими людьми.

Задание 3.12

Выскажите свои критические суждения на темы:

а) копинг рабочего стресса;

б) копинг профессионального стресса;

в) классификация копинг-стратегий.

г) ресурсы стрессоустойчивости.

Задание 3.13

Тест

Копинг-поведение в стрессовых ситуациях

С. Норманн, Д. Эндлер, Д. Джеймс, М. Паркер

Вводные замечания. Адаптированный Т.А. Крюковой⁷ вариант опросника содержит перечень умственных и поведенческих действий в стрессовых ситуациях.

⁷ Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие / под ред. Д.Я. Райгородского. Самара, 1998.

Опросник позволяет определить доминирующие копинг-стратегии:

- ориентация на задачу или проблему;
- эмоционально ориентированная стратегия;
- избегание;
- социальное поведение;
- поиск социальной поддержки.

Тест и лист для ответов

Инструкция: ниже описаны возможные реакции человека на различные трудные, огорчающие или стрессовые ситуации. Укажите, как часто вы ведете себя подобным образом в трудной стрессовой ситуации. Обведите, пожалуйста, кружком одну из цифр от 1 до 5 напротив каждого из пунктов табл. 3.5.

Таблица 3.5

Копинг-поведение в стрессовых ситуациях

№	Утверждения	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Почти всегда
1	Стараюсь тщательно распределить свое время	1	2	3	4	5
2	Сосредоточиваюсь на проблеме и думаю, как ее можно решить	1	2	3	4	5
3	Думаю о чем-то хорошем, что было в моей жизни	1	2	3	4	5
4	Стараюсь быть на людях	1	2	3	4	5
5	Виню себя за нерешительность	1	2	3	4	5
6	Делаю то, что считаю самым подходящим в данной ситуации	1	2	3	4	5
7	Погружаюсь в свою боль и страдание	1	2	3	4	5
8	Виню себя за то, что оказался в данной ситуации	1	2	3	4	5
9	Хожу по магазинам, ничего не покупая	1	2	3	4	5
10	Думаю о том, что для меня сейчас самое главное	1	2	3	4	5
11	Стараюсь больше спать	1	2	3	4	5
12	Балую себя любимой едой	1	2	3	4	5
13	Переживаю, что не могу справиться с ситуацией	1	2	3	4	5
14	Позволяю себе нервничать (не борюсь с нервным напряжением)	1	2	3	4	5
15	Вспоминаю, как я решал(а) аналогичные проблемы раньше	1	2	3	4	5
16	Говорю себе, что это происходит не со мной	1	2	3	4	5

17	Виню себя за слишком эмоциональное отношение к ситуации	1	2	3	4	5
18	Иду куда-нибудь перекусить или пообедать	1	2	3	4	5
19	Испытываю эмоциональный шок	1	2	3	4	5
20	Покупаю себе какую-нибудь вещь	1	2	3	4	5
21	Определяю курс действий и придерживаюсь его	1	2	3	4	5
22	Обвиняю себя за то, что не знаю, как поступить	1	2	3	4	5
23	Иду на вечеринку, в кино или в театр	1	2	3	4	5
24	Стараюсь вникнуть в ситуацию	1	2	3	4	5
25	Застываю, «замораживаюсь» и не знаю, что делать	1	2	3	4	5
26	Немедленно предпринимаю меры, чтобы исправить ситуацию	1	2	3	4	5
27	Обдумываю случившееся или свое отношение к случившемуся	1	2	3	4	5
28	Жалею, что не могу изменить случившегося или свое отношение к случившемуся	1	2	3	4	5
29	Иду в гости к другу	1	2	3	4	5
30	Нервничаю и беспокоюсь о том, что я буду делать	1	2	3	4	5
31	Провожу время с дорогим человеком	1	2	3	4	5
32	Иду на прогулку	1	2	3	4	5
33	Говорю себе, что это никогда не случится вновь	1	2	3	4	5
34	Сосредоточиваюсь на своих общих недостатках	1	2	3	4	5
35	Разговариваю с тем, чей совет я особенно ценю	1	2	3	4	5
36	Анализирую проблему, прежде чем реагировать на нее	1	2	3	4	5
37	Звоню другу	1	2	3	4	5
38	Испытываю раздражение	1	2	3	4	5
39	Решаю, что теперь важнее всего делать	1	2	3	4	5
40	Смотрю телевизор или видеофильмы	1	2	3	4	5
41	Контролирую ситуацию	1	2	3	4	5
42	Прилагаю дополнительные усилия, чтобы изменить ситуацию	1	2	3	4	5
43	Разрабатываю несколько различных решений проблемы	1	2	3	4	5
44	Беру отпуск или отгул, отдаляюсь от ситуации	1	2	3	4	5
45	Отыгрываюсь на других	1	2	3	4	5
46	Использую ситуацию, чтобы доказать, что я могу многое сделать	1	2	3	4	5
47	Стараюсь собраться, чтобы выйти победителем из ситуации	1	2	3	4	5
48	Смотрю телевизор или читаю книги	1	2	3	4	5

Обработка и интерпретация результатов. При обработке результатов суммируются баллы, поставленные испытуемыми, с учетом приведенного ниже ключа.

Для копинга, ориентированного на *решение задачи*, суммируются следующие 16 пунктов: 1, 2, 6, 10, 15, 21, 24, 26, 27, 36, 39, 41, 42, 43, 46, 47.

Для копинга, ориентированного на *эмоции*, суммируются следующие 16 пунктов: 5, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 30, 33, 34, 38, 45.

Для копинга, ориентированного на *избегание*, суммируются следующие 16 пунктов: 3, 4, 9, 11, 12, 18, 20, 23, 29, 31, 32, 35, 37, 40, 44, 48.

Можно подсчитать субшкалу *отвлечения* из 8 пунктов, относящихся к избеганию: 9, 11, 12, 18, 20, 40, 44, 48.

Субшкала *социального отвлечения* может быть подсчитана из следующих 5 пунктов, относящихся к избеганию: 4, 29, 31, 35, 37. (Обратите внимание, что пункты избегания 3, 23 и 32 не используются в субшкалах отвлечения и социального отвлечения).

Задание 3.14

Вспомните и напишите:

- а) основные причины, по которым вы вступаете в конфликт;
- б) ваши доминирующие стратегии поведения в конфликте;
- в) ваши доминирующие стратегии поведения в стрессовых ситуациях;
- г) основные стресс-факторы в вашей профессиональной (учебной) деятельности.

Задание 3.15

Изложите в форме текста:

- а) конфликт, стресс-фактор, оппоненты, кадровая политика, руководитель, работник, организация, этический кодекс.
- б) роль социально-психологического климата в профилактике деструктивного конфликтного поведения работников подразделения.

Задание 3.16

Проведите исследование в организации:

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

Задание 3.17

Проведите исследование в организации X:

- а) диагностика копинг-стратегии работников организации;
- б) диагностика стратегии поведения в конфликтной ситуации работников организации.

Задание 3.18

Подготовьте доклад с презентацией на тему:

- а) копинг-стратегии в стрессовых ситуациях;
- б) ресурсы стрессоустойчивости.

Задание 3.19

Разработайте:

- а) документы, применяемые при разрешении организационных и трудовых конфликтов в организации (соглашение о взаимопонимании; соглашение процедуры рассмотрения жалобы работника и др.);
- б) памятку для работников и руководителей «Как вести себя в конфликтной ситуации»;
- в) памятку по антистрессовому руководству (для руководителей) и антистрессовому подчинению (для работников).

Задание 3.20

Сформулируйте содержание и структуру деловой игры, направленной на профилактику:

- а) деструктивных конфликтов;
- б) профессионального стресса работников;
- в) синдрома профессионального выгорания работников.

Контрольные вопросы по теме

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Что означает стиль поведения в конфликтном взаимодействии?
2. Какие параметры поведения применяют при анализе стратегий конфликтного взаимодействия оппонентов?
3. Охарактеризуйте по отдельности уклонение, приспособление, конфронтацию, сотрудничество, компромисс как стили конфликтного поведения.
4. В каких случаях возможно использование стратегии уклонения?

5. В каких ситуациях не рекомендуется использовать стратегию приспособления?

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

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

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

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

10. Какие тактики поведения в конфликте существуют?

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

12. Назовите основные типы конфликтных личностей.

13. В чем заключается конфликтоустойчивость человека?

14. Укажите на взаимосвязь стилей конфликтного поведения и способов разрешения организационных конфликтов.

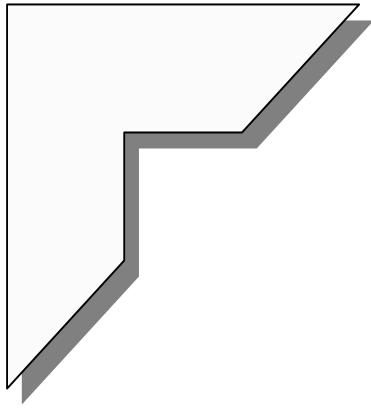
15. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.

13. Какова роль коллектива в преодолении конфликтов?

14. Охарактеризуйте разновидности норм и их роль в урегулировании конфликтов и стрессов.

15. Какова роль руководителя в управлении конфликтами и стрессами?

16. Перечислите принципы и методы профилактики профессиональных (организационных) стрессов.



*Не следует бояться стресса. Его не бывает только у мертвых.
Стрессом надо управлять.
Управляемый стресс несет в себе аромат и вкус жизни.*

Г. Селье

ГЛАВА 4

МЕТОДЫ ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Методы нейтрализации стрессов работников организации»

Задание 4.1

Определите содержание данных ключевых понятий, пользуясь энциклопедией: Управление персоналом / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. Обсудите результаты внутри группы.

1. Групповая сплоченность
2. Ритуал социальный
3. Психологический контракт
4. Психолог службы управления персоналом
5. Моббинг
6. Эмоциональная компетентность
7. Медиатор
8. Неспецифическая компенсация
9. Трудовой стресс

Задание 4.2

Заполните табл. 4.1

Таблица 4.1

Методы нейтрализации стрессов

Методы	Содержание методов
Психологические	
Физиологические	
Физические	

Задание 4.3

Конкретная конфликтная ситуация

Рассмотрим конфликтную ситуацию, которая произошла в отделе мониторинга и статистики: в течение месяца и. о. начальника отдела А.Н. Петров который проработал в должности начальника отдела всего четыре месяца, а следовательно был, не опытен в способности принимать твердые и правильные управленческие решения, неоднократно брал на себя на свой отдел «чужую» работу в тот момент, когда «своя» работа очень медленно выполнялась. Он отрывал своих подчиненных от прямых обязанностей и просил выполнять другую работу. Как результат – основная работа отдела стала задерживаться в сроках сдачи. Тогда и. о. начальника отдела Петров стал неравномерно и несправедливо распределять работу между своими сотрудниками, в том числе и свои должностные обязанно-

сти он делегировал лаборантам отдела. В результате качество работ заметно ухудшилось, и отношения между подчиненными и Петровым ухудшились.

Данный конфликт был разрешен через две недели, когда А.Н. Петров выяснил причины ухудшения отношений и снижения качества работ. Урегулированию конфликта способствовали действия Петрова – четкая позиция перед другими отделами: пока своя работа не закончена, чужую работу не брать; Петров извинился перед своими подчиненными и впредь не обещал недопущение повторения подобной ситуации (табл. 4.2).

Далее представлен полный анализ конфликтной ситуации.

Таблица 4.2

Анализ конфликтной ситуации

Кто участвует	Начальник отдела и работники отдела
Где происходит конфликт	В организации
Что происходит	Начальник заметил, что сотрудники недовольны и без особого удовольствия выполняют работу
Вид конфликта	Социально-экономический, острый длительный, личностно-групповой, конструктивный, предметный, смешанный тип отношений, многофакторный, эскалирующий, единичный и затяжной, скрытый, потенциальный, компромиссный
	локальный, объективно-субъективный, непосредственный, эмоциональный, ресурсный
Объект конфликта	Неправильное распределение трудовых обязанностей
Предмет конфликта	Несправедливое распределение заданий
Причины конфликта	а) общая причина конфликта: социальная; б) частная причина конфликта: неудовлетворенность работой А.Н. Петрова
Методы диагностики конфликта	Наблюдение, изучение документов, опрос мнения сотрудников отдела
Функции конфликта	Напоминание о справедливости распределения трудовых заданий
Фазы и стадии конфликта	Фазы: латентный период
	Стадия: предконфликтная, конфликтная
Модель поведения в конфликте	Конструктивная
Стратегия разрешения конфликта	Компромисс, приспособление
Технологии управления конфликтом	Коммуникативные, административно-экономические, социально-психологические
Стрессоры	Неясность существующей системы распределения трудовых заданий между сотрудниками отдела

Методы разрешения конфликта	Управление конфликтом посредством проведения беседы по вертикали
Чем кончается конфликт	Начальник отдела проводит беседу с каждым своим подчиненным и осознает, что он неправильно поступил, когда взял «чужую» работу и после неравномерно распределял задания между подчиненными своего отдела. В следующий раз он исправит все свои ошибки и не допустит повторения подобной ситуации.

Для более успешного разрешения конфликта и его наглядного представления необходимо составить карту конфликта (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Картографирование конфликта

Для разрешения конфликтной ситуации разработайте комплекс мероприятий, направленных на снижение уровня деструктивной конфликтности и уровня профессионального стресса работников организации.

Задание 4.4. Заполните таблицу

Таблица 4.3

Мероприятия, направленные на профилактику профессионального стресса работников в организации

№ этапа	Мероприятие	Результат
1	Введение должности штатного конфликтменеджера (психолога)	<p>Сотрудник отдела кадров, основными задачами которого будут являться:</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение уровня деструктивной конфликтности в организации; _____?; _____?; _____?; _____?; <p>формирование благоприятного морально-психологического климата</p>
2	Проведение корпоративных и обучающих тренингов и семинаров по управлению конфликтами и стрессами	<p><i>Формирование стресс-компетентности и эмоциональной компетентности руководителей и работников организации</i></p> <p>Обучающие тренинги рекомендуется проводить один раз в 8–12 недель. Возможные темы тренингов:</p> <ul style="list-style-type: none"> _____?; _____?; _____? и т.д.
3	Руководителю организации и начальникам подразделений необходимо получить дополнительные знания в области организационной конфликтологии	<p><i>Формирование стресс-компетентности руководителей организации.</i></p> <p>Это позволит:</p> <ul style="list-style-type: none"> _____?; - оказывать квалифицированную помощь участникам конфликта; _____?; - проводить мониторинг послеконфликтного эмоционального состояния и поведения участников конфликта
4	Разработка документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами	<p><i>Формирование и поддержание общепринятых норм и традиций делового поведения в организации.</i></p> <p>Создание следующих документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> _____?; _____?; и др.

Задание 4.5

Составьте мини-гlossарий в количестве 5 терминов по изучаемой теме. Примерная схема составления мини-гlossария представлена в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Примерная схема составления мини-гlossария

Термин	Значение термина в контексте темы	Авторы (источник информации)
Принципы психологического воздействия		
Социальная ответственность	Нравственная и поведенческая установка личности, группы или социального слоя, опирающаяся на осознание и учет возможных негативных для других людей и групп последствий своих действий; стремление и готовность избежать таких последствий	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 414.
Посттравматический стресс		
Культура условий труда		
Эмоциональная компетентность		
Психологическая сплоченность членов группы	Характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям, наиболее значимым для группы в целом	Управление персоналом: энциклопедия / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 362.

Задание 4.6

Заполните табл. 4.5

Таблица 4.5

Причины повышения уровня профессионального стресса работников в организации и методы профилактики

Причины повышения уровня профессионального стресса работников	Факторы, вызывающие повышение уровня профессионального стресса работников	Методы профилактики стрессов в организации
Рост уровня социальной напряженности в трудовых коллективах	- различия в ценностных установках работников; _____?; _____?;	- мониторинг источников и причин возникновения организационных, эмоциональных, социально-трудовых конфликтов в коллективе; - ?;
Профессиональная некомпетентность в управленческой деятельности руководителей	- принятие неоптимальных управленческих решений; _____?; _____?; - отсутствие четкого разделения задач и ответственности организационных единиц; _____?; - распространение коррупционных проявлений в организации.	_____?; - разработка квалификационных требований к различным категориям работников; _____?; _____?;
Неэффективность коммуникационных каналов в организации	- противоречивый характер коммуникативных процессов в организации; _____?; _____?; _____?;	- реализация технологий посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; _____?; - своевременное информирование руководством сотрудников о намечающихся организационных и кадровых нововведениях; _____?;
Высокий уровень стрессонаполненности профессиональной деятельности работников	_____?; - работа сотрудников в режиме повышенной конфликтности; - постоянные перегрузки в течение всего рабочего дня; _____?; _____?;	- разработка и внедрение программ конфликт-менеджмента и стресс-менеджмента в кадровую политику организации; _____?; - оказание консультативной помощи работникам в целях повышения их индивидуальной стрессоустойчивости.

Нарушения принципов этики деловых отношений в трудовом коллективе	_____?; _____?; _____?; - неэффективный менеджмент и социально-психологические особенности человеческих отношений; _____?; - несоблюдение работниками трудовой дисциплины.	_____?; - создание атмосферы доверия и защищенности оппонентов; _____?; - разработка этического (конфликтологического) кодекса поведения сотрудников таможенной службы; _____?; _____?;
---	---	--

Задание 4.7

На рис. 4.7 составлена матрица Исикавы, в которой отражена взаимосвязь проблемы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.



Рис.4.2. Диаграмма «Проблема-причины» для медицинского учреждения

Пользуясь данным примером, осуществите анализ ключевых проблем, вызывающих повышение профессионального стресса работников организации X и составьте программу стресс-менеджмента (по заданию преподавателя). Результат оформите в виде схемы и таблицы.

Задание 4.8

Напишите небольшое эссе (объемом 1–2 страницы) по одной из следующих тем.

1. Обучающий (корпоративный) тренинг по профилактике конфликтов и стрессов в организации.
2. Принципы стресс-менеджмента в организации.

4.2. ЗАДАНИЯ, ТЕСТЫ ПО ТЕМЕ «Организационный механизм управления конфликтами и стрессами»

Задание 4.9

Под механизмом технологии управления конфликтами и стрессами следует понимать экономические, социальные, управленческие, юридические и психологические методы, обеспечивающих их функционирование в системе трудовых отношений организации. Управление конфликтами и стрессами в организации предполагает выполнение следующих общих функций управления (табл. 4.6).

Заполните табл. 4.6.

Таблица 4.6

Общие функции управления конфликтами и стрессами в организации

Общие функции управления	Содержание функций
1	2
Планирование	- определение оперативных и стратегических целей управления конфликтами и стрессами; _____?; - формирование концептуальной базы технологии управления конфликтами и стрессами; _____?;

Организация	- формирование подразделений (введение новых должностей) по управлению конфликтами и стрессами; _____?; - делегирование полномочий по управлению конфликтами и стрессами; _____?; _____?;
Мотивация	_____?; - формирование конструктивной организационной культуры; _____?;
Координация	- анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов работы конфликтной комиссии; _____?; _____?;
Контроль, учет и анализ	- анализ выполнения всех программ и мероприятий технологии по управлению конфликтами и стрессами; _____?; _____?; _____?;

Главная цель технологии управления конфликтами и стрессами применительно к персоналу организации может быть дифференцирована на следующие подцели: привлечение работников в организацию; сохранение кадрового потенциала организации; создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива; стимулирование производительности труда персонала; формирование конструктивной организационной культуры; формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе организации. Управление конфликтами и стрессами предполагает выполнение следующих специфических функций управления (табл. 4.7).

Заполните таблицу 4.7.

Таблица 4.7

Специфические функции управления стрессами в организации

Специфические функции управления конфликтами	Содержание функций
1. Мониторинг существующей в организации технологии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды.	- диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами и стрессами; _____?; _____?; _____?;

2.Формирование технологии, целей и принципов кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами	<p>- определение экономических, социальных целей технологии управления конфликтами и стрессами; _____?; _____?;</p> <p>- формирование технологии управления конфликтами и стрессами.</p>
3.Определение содержания и структуры технологии управления конфликтами и стрессами	<p>- анализ внутренних и внешних ресурсов технологии управления конфликтами и стрессами; _____?;</p> <p>- формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности руководителя и работника промышленной организации; _____?; _____?; _____?;</p>
4. Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе	<p>- классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям технологии управления конфликтами; _____?; _____?;</p> <p>- создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации.</p>
5. Разработка нормативного и документационного обеспечения технологии управления конфликтами и стрессами	<p>- определение состава нормативно-регламентирующих документов в области управления конфликтами и стрессами в организации; _____?; _____?; _____?;</p>
6. Внедрение технологии управления конфликтами и стрессами	<p>- внедрение программ технологии управления конфликтами и стрессами; _____?; _____?; _____?; _____?;</p> <p>- проектирование и разработка инновационных кадровых стратегий, форм и социально-психологических методов управления конфликтами и стрессами.</p>
7. Мониторинг эффективности технологии управления конфликтами	<p>_____?; _____?;</p> <p>- оценка социально-экономической эффективности технологии управления конфликтами.</p>

Задание 4.10

Выскажите свои критические суждения на темы:

- а) социальные технологии профилактики профессиональных стрессов.
- б) модели и стратегии преодолевающего поведения как ресурс стрессоустойчивости.

Задание 4.11

Завершите предложения:

1. Наиболее типичной ошибкой подчиненных сотрудников, ведущей к обострению отношений с руководством, является...
2. Одним из принципов делового восприятия критики является признание того, что она не бывает...
3. Наиболее явным проявлением неуважения к личности подчиненного со стороны руководителя является...

Задание 4.12

Панельная дискуссия

Цель – организация обсуждения проблемы в многочисленной группе.

Темы для дискуссии:

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

Задание 4.13

Охарактеризуйте мероприятия, направленные на профилактику:

- а) деструктивных конфликтов;
- б) профессионального стресса работников;
- в) синдрома профессионального выгорания работников.

Задание 4.14

Изобразите информацию графически:

- а) классификация видов стресса в организации;
- б) причины возникновения профессионального стресса работников организации;

в) мероприятия по профилактике профессионального стресса в трудовом коллективе.

Задание 4.15

Оцените значимость для эффективной системы профилактики конфликтов и стрессов в организации:

- а) типа кадровой политики организации (пассивной, превентивной, реактивной, активной);
- б) качество документов, оформляемых в процессе управления конфликтами;
- в) содержание основных этапов прохождения примирительных процедур при трудовых спорах.

Задание 4.16

Сформулируйте возможные критерии оценки социально-экономической эффективности:

- а) технологии управления организационными конфликтами;
- б) системы профилактики профессионального стресса и синдрома профессионального выгорания работников организации.

Задание 4.17

Конкретная конфликтная ситуация

Рассмотрим конфликтную ситуацию, произошедшую в медицинском учреждении: одному пациенту, пришедшему на прием к врачу, были выписаны соответствующие его диагнозу медикаменты, которые оказались достаточно дорогие. Пациент потребовал обеспечить рекомендованными медикаментами данное медицинское учреждение, подтвердив своё право на получение лекарств государственным распоряжением. Представители медицинского учреждения отказали в просьбе, объяснив отказ тем, что в больнице данных медикаментов нет. Данная ситуация вызвала недовольство у пациента и недовольство главврача по отношению к врачу, выписавшему данные лекарства. В результате возник конфликт между пациентом, врачом и главврачом, повлекший за собой ухудшение социально-психологического климата в коллективе и снижение производительности труда.

Данный конфликт был разрешен через месяц главврачом клиники, который подал запрос в организацию по снабжению государственных медицинских организаций необходимыми медикаментами с просьбой поставить требуемые лекарства для лечения пациента. Также главврачом была проведена профилактическая беседа с врачами больницы, несущая информационный характер касательно наличия тех или иных медикаментов и

частоты их рекомендаций обратившимся пациентам. Более полный анализ конфликтной ситуации (формулировка основной проблемы, объекта и субъекта конфликта, стратегии и методы разрешения конфликта) представлен в таблице. Схема конфликтной ситуации, отражающая отношения между субъектами конфликта на каждом из четырёх этапов и представленная на рисунке, позволяет наглядно увидеть динамику конфликта (табл. 4.8).

Таблица 4.8

Анализ конфликтной ситуации, произошедшей в учреждении

ВОПРОСЫ	ОТВЕТЫ
Кто участвует	Главврач, врач, пациент
Где происходит конфликт	В хирургическом отделе учреждения
Что происходит	Пациент требует выдать бесплатно соответствующие медикаменты, гарантированные государством
Вид конфликта	Производственно-экономический Кратковременный острый Межличностный Реальный (предметный) Объективный, организационный; деловой Вертикальный (снизу вверх) Конструктивный Открытый, неизбежный Компромиссный Полностью разрешаемый
Объект конфликта	Распределение медицинских препаратов
Предмет конфликта	Отсутствие технологии распределения медицинских препаратов
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 кончается конфликт	Предоставление пациенту нужных лекарств, инструктаж врачей

Картография конфликта представлена на рисунке 4.3.



Рис. 4.3. Картография конфликта в медицинском учреждении

Осуществите анализ данной конфликтной ситуации и предложите программу стресс-менеджмента.

Задание 4.18

Одним из инструментов профилактики деструктивных конфликтов и снижения уровня профессионального стресса у работников является проведение тренинга, основными задачами которого являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости работников, формирование благоприятного социально-психологического климата в организации. Структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса работников представлена ниже (рис.4.4).

Заполните данную схему для работников сферы услуг, для служащих государственной и муниципальной службы, для работников социальной сферы.

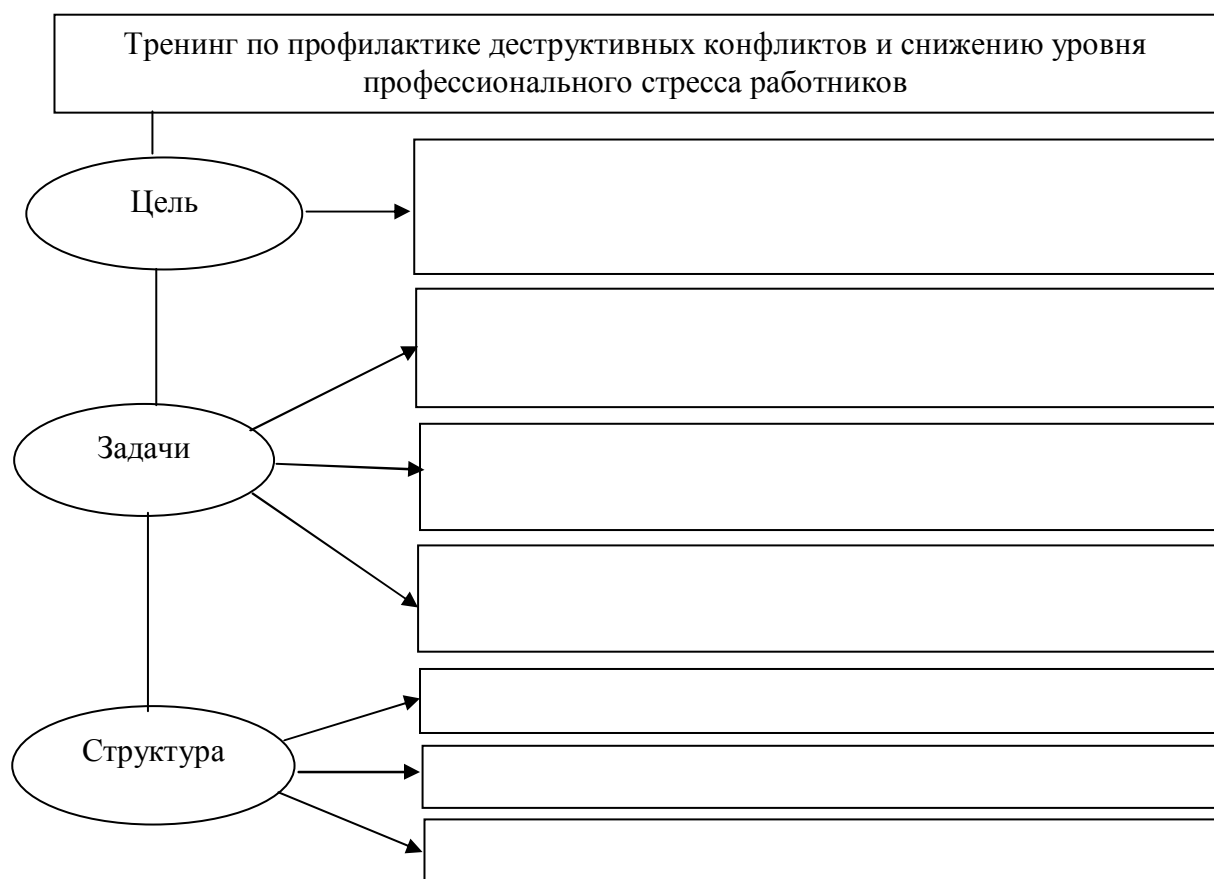


Рис. 4.4. Структура тренинга по профилактике деструктивных конфликтов и снижению уровня профессионального стресса работников

Задание 4.19

Составьте программу тренинга для руководителей медицинских учреждений. Заполните таблицу 4.9.

Таблица 4.9

Тема тренинга	Формирование конфликтологической компетентности и стресскомпетентности руководителей медицинского учреждения
Целевая аудитория	
Диагностический этап тренинга	
Концептуальный этап тренинга	
Задачи	
Содержание	Первый день тренинга Тема 1. Практикум №1. Тема 2. Практикум № 2.

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

Задание 4.20

Заполните пропущенные строки в тексте.

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

- совершенствование организационной структуры управления;
- ?;
- сокращение потерь рабочего времени при выработке и реализации управленческих решений, связанных с разрешением конфликтов;
- ?;
- ?;
- обеспечение соблюдения этических норм взаимодействия;
- ?;
- ?;
- обеспечение механизма обратной связи с работниками и т. д.

Задание 4.21

Разработайте образцы документов, применяемых при разрешении конфликтов в трудовом коллективе.

Задание 4.22

Оформите конспект на тему «Организационный механизм профилактики профессионального стресса работников». Рекомендуемый объем конспекта – не менее трех страниц.

Работайте в индивидуальном режиме.

Примерный план конспекта⁸

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

В качестве источников предлагается использовать статьи в специальных изданиях.

Задание 4.23

Изобразите схему, иллюстрирующую:

- а) непосредственные причины возникновения всех видов стресса в трудовом коллективе организации;
- б) план исследования по теме «Стресс-менеджмент»;
- в) социально-психологические методы профилактики профессионального стресса в организации;

⁸ Бордовская Н.В. Современные образовательные технологии: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

Задание 4.24

Проведите исследование в организации:

- а) диагностика уровня профессионального стресса работников в организации;
- б) диагностика уровня профессионального выгорания работников в организации;
- в) диагностика уровня тревожности работников организации.

Задание 4.25

Предложите свой новый вариант:

- а) классификации конфликтов в организации;
- б) модели технологии управления конфликтами и стрессами в организации;
- в) конфликтологического кодекса организации;
- г) принципов этики регулирования конфликтов в организации.

Задание 4.26

Проанализируйте уровень конфликтности, уровень профессионального стресса, кадровую политику, организационную структуру, кадровый состав, систему управления персоналом и на основе анализа спрогнозируйте возможный сценарий формирования программы стресс-менеджмента (конфликт-менеджмента) на примере конкретной организации.

Задание 4.27

Оцените значимость для эффективной системы профилактики конфликтов и стрессов в организации:

- а) типа кадровой политики организации (пассивной, превентивной, реактивной, активной);
- б) качество документов, оформляемых в процессе управления конфликтами;
- в) содержание основных этапов прохождения примирительных процедур при трудовых спорах.

Задание 4.28

Подготовьте доклад с презентацией на тему:

- а) методы профилактики профессиональных стрессов в организации;
- б) организационный механизм управления конфликтами и профессиональными стрессами в организации;
- в) использование технологий рационального поведения для преодоления профессиональных стрессов.

Задание 4.29

Проведите в конкретной организации исследование на тему:

- а) стресс-мониторинг в организации;
- б) оценка комфортности рабочего пространства;
- в) оценка уровня этичности в организации.

Контрольные вопросы по теме

Изучите контрольные вопросы и обменяйтесь своими мнениями внутри группы.

1. Охарактеризуйте принципы и методы профилактики деструктивных конфликтов и профессиональных стрессов в организации.
2. Перечислите основные этапы диагностики организационного конфликта.
3. Проанализируйте роль руководителя организации в профилактике организационных конфликтов и профессиональных стрессов.
4. Охарактеризуйте картографический метод анализа конфликтов.
5. Перечислите мероприятия, направленные на профилактику деструктивных конфликтов и профессиональных стрессов.
6. Сформулируйте основные функциональные обязанности конфликт-менеджера.
7. Проанализируйте организационно-управленческие условия предупреждения конфликтов и профессиональных стрессов.
8. Охарактеризуйте нормы этики деловых отношений и их значение для профилактики деструктивных конфликтов.
9. Проанализируйте этапы оптимального урегулирования конфликтов.
10. Охарактеризуйте условия создания в коллективе благоприятной психологической атмосферы.
11. Какие требования предъявляются к профессиональному посреднику-медиатору?
12. Какова роль коллектива в преодолении организационных конфликтов?
13. Охарактеризуйте разновидности норм и их роль в урегулировании организационных конфликтов.

Библиографический список

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2005.
3. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
4. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: сб. докладов конференции. – СПб.: ГУАП, 2001.
5. Архангельский Г.А. От личной эффективности к корпоративному стандарту // Управление персоналом. – 2006.
6. Амельченко Т.В. Формирование профессиональной компетентности в социально-педагогическом образовании: монография. – Чита: ЧитГУ, 2011.
7. Адаменко М.А. Повышение конкурентоспособности вуза с использованием системы управления знаниями: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2006.
8. Алехина О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. – 2000. – № 2.
9. Архангельский Г.А. Тайм-менеджмент и стратегия фирмы // Человек в условиях становления рыночной экономики в современном российском обществе: проблемы и перспективы: сб. докладов конференции. СПб.: ГУАП, 2001.
10. Басиев А.О. Организационная культура как фактор стабилизации социально-психологического климата коллектива предприятия: автореф. дис. ...канд. социол. наук / СПб., 2011.
11. Буланова В.Б. Исследование факторов, препятствующих эффективному использованию времени в деятельности организации, и рекомендации по внедрению технологий тайм-менеджмента как инструмента повышения эффективности // Вестник МГОУ. Сер: Экономика. 2009.
12. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление. – М.: ПЕРСЭ, 2006.
13. Васильев Н. Тренинг преодоления конфликтов. – СПб.: Речь, 2007.
14. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. – СПб.: Питер, 2009.
15. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009.
16. Вишнякова Н.Ф. Конфликтология: учебное издание. – Минск: Университетское, 2002.
17. Волчанский М.Е. Социология конфликта в медицине: автореф. дис...д-ра социол. наук, Волгоград, 2008.

18. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Гагаринский Г.П. Профилактика конфликтных ситуаций в организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. – №7.
19. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Быкова А.В. Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне: монография. – Самара: СамГТУ, 2010.
20. Гагаринская Г.П [и др.]. Management, governance, and entrepreneurship – New perspectives and challenges copyright 2012. All rights reserved: монография. - Competency-based human resource management: the case of Russia «Management, governance, and entrepreneurship – New perspectives and challenges copyright 2012. All rights reserved».
21. Гагаринская Г.П. [и др.]. Управление персоналом: учебник. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2008.
22. Громова О.Н. Конфликтология. - М.: Аспект-Пресс, 2004.
23. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2008.
24. Гришина Н.В. Социально-психологические конфликты и совершенствование взаимоотношений в коллективе // Социально-психологические проблемы производственного коллектива / под ред. Е.В. Шороховой. – М., 2003.
25. Дмитриев А.В. Социальный конфликт: общее и особенное. М., 2002.
26. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации. – СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006.
27. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. – М.: Аспект Пресс, 1995.
28. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроем персонала в организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.
29. Зеер Э., Сыманюк Э. Компетентностный подход к модернизации профессионального образования // Высшее образование в России. – 2005. – № 4.
30. Кибанов А.Я [и др.]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.
31. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под ред. А.Я. Кибанова М.: ИНФРА-М, 1998.
32. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
33. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013.
34. Кибанов А.Я [и др.]. Управление персоналом: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2013.

35. Калмыкова О.Ю. Совершенствование групповой работы студентов-менеджеров в условиях адаптивной системы индивидуализации обучения // Социология и управление персоналом: 2007.– №12 (38).

36. Калмыкова О.Ю., Лобов А.А., Моисеев П.В. Управление конфликтами в организации // Высшее образование, бизнес, предпринимательство: межвуз. сб. науч. тр. – Самара: СамГТУ, 2008.

37. Калмыкова О.Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник. СамГТУ. Сер.: Психолого-педагогические науки. 2008. – Вып. 1(9).

38. Калмыкова О.Ю., Лобов А.А., Моисеев П.В., Чаплыгина К.В. Профилактика конфликтов в организации // Наука, бизнес, образование-2008: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2008.

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

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

41. Калмыкова О.Ю. Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник. СамГТУ. Сер.: Психолого-педагогические науки. 2008. – Вып. 1(9).

42. Калмыкова О.Ю., Быкова А.В. Индивидуально-личностная ориентация процесса подготовки управленцев // Социология и управление персоналом. 2008. №1 (39).

43. Калмыкова О.Ю. Преподавание конфликтологии студентам-менеджерам // Иновационные подходы к проектированию основных образовательных программ: Вестник учебно-метод. совета СамГУ. – Самара: СамГУ, Универс- групп, 2009.

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

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

46. Калмыкова О.Ю., Маслова О.П. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. Вып. Актуальные проблемы психологии. – Самара: СНЦ РАН, 2009.

47. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Практикум по конфликтологии: учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2009.

48. Калмыкова О.Ю. Обучение конфликтологии в процессе подготовки менеджеров // Социология и управление персоналом. №21.

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

50. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П., Калмыкова А.Д. Диагностика и управление трудовыми конфликтами // Экономика и управление: теория, методология, практика: Материалы II Международ. науч.-техн. конф. Самара: СамГТУ, 2010. Т.1.

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

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

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

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

55. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование организационной культуры как инструмент управления персоналом // Кадровый форум: Материалы заоч. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

56. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Эффективное использование рабочего времени сотрудников // Кадровый форум: Материалы заоч. науч.-практ. конф. – Самара: СамГТУ, 2011.

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

58. Калмыкова О.Ю., Гринь А.С. Оценка степени владения знаниями и умениями в области конфликтологии у студентов экономического факультета // Экономика и управление: теория, методология, практика: Материалы Международ. науч.-техн. конф. – Самара: СамГТУ, 2012.

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

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

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

62. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами и стрессами: учеб. пособие. – Самара: ПИБ, СамГТУ, 2012.

63. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В., Калмыков Д.Ю. Профессиональный стресс: учеб. пособие. – Самара: НОУ "ПИБ"; СамГТУ, 2012.

64. Калмыкова О.Ю., Штрикова Д.Б. Профилактика профессионального стресса в организации: учеб. пособие. – Самара: НОУ "ПИБ"; СамГТУ, 2012.

65. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В., Барков И.И. Формирование системы профессионального стресса // Управление человеческим капиталом в инновационной экономике России: Материалы. Междун. науч.-практ. конф. - Самара: СамГТУ, 2012.

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

67. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Картографический анализ конфликта в организации: учеб. пособие. – Самара: СамГТУ, 2013.

68. Калмыкова О.Ю. Формирование конфликтологической компетентности бакалавров по направлению "Управление персоналом" // Образование в современном мире: Материалы. Всерос. заоч. науч.-метод. конф. – Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013.

69. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Организационные и социальные факторы повышения производительности труда. Кадровик. Кадровый менеджмент», 2013. № 10,

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

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

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

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

74. Калмыкова О.Ю. Анализ копинг-поведения работников промышленного предприятия // Высшее образование, бизнес, предпринимательство-2013: Материалы Всерос. науч.-практ. конф. Самара: СамГТУ, ПИБ, 2013.
75. Кутасова Т.Л. К вопросу о специфике управленческого труда. – Ростов н/Д, 1998.
76. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер.: экономические науки, 2013. № 1(7).
77. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер.: Экономика, 2012. № 3(23).
78. Коновалова В.И. Этический кодекс организации // Служба кадров и персонал. – 2006. – № 6.
79. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие. – М.: ВЛАДОС, 2001.
80. Кошелев А.Н., Иванникова Н.Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
81. Леван А. Э. Влияние удовлетворённости трудом в бригадах на повышение его производительности: Автореф. дис. канд.экон. наук. М., 1980.
82. Лазарус Р. Индивидуальная чувствительность и устойчивость к психологическому стрессу // Психологические факторы на работе и охрана здоровья. М., 1989.
83. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами: Management of the conflicts: учебник для вузов. – М.: Академический проект, Трикта, 2007.
84. Леонова А.Б. Комплексная стратегия анализа профессионального стресса: от диагностики к профилактике и коррекции // Психол. журн. 2004. № 2.
85. Лысков А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 116.
86. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2006.
87. Маслова О.П., Калмыкова О.Ю. Конфликтологическая компетентность руководителя: оценка социально-психологического самочувствия работников // Изв. СНЦ РАН. Вып.: Актуальные проблемы психологии. – Самара: СНЦ РАН, 2009.
88. Маслова О.П., Калмыкова О.Ю. Возможности повышения качества медицинских услуг посредством развития трудового потенциала медицинских услуг // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки, 2013. № 2(8).
89. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.

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

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

92. Нестерова О.В. Управление стрессами: учеб. пособие. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.

93. Никитина Н.Р. Режим рабочего времени и его виды (правовой аспект): дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011.

94. Захаров Д.К., Митрофанова А.Е. Управляй текучестью персонала - или проиграешь // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011, № 4.

95. Захаров Н.Л., Пономаренко Б.Т., Перфильева М.Б. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА – М, 2009.

100. Ильясов Ф.Н. Удовлетворенность трудом (анализ структуры, измерение, связь с производственным поведением): монография / под ред. В.Г. Андреевкова. Ашхабад: Наука, 1988.

101. Оксина К.Э. Стресс-мониторинг для чего и как проводим методика оценки уровня стрессогенности организационной среды // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. – № 5.

102. Петухов Д.В., Найдуллина Т.В. Организация и проведение психогигиенической и стресс-профилактической работы на предприятии: практикум. – Самара: Универсгрупп, 2007.

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

104. Решетникова К.В. Конфликты в системе управления: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.

105. Рубанов А.М. Инновационный потенциал образовательной организации как объект управления // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4.

106. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.- М., 2003.

107. Савченко Л.С. Управление организационной культурой в предпринимательских структурах: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2008.

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

109. Слесарев Ю.В. Методы формирования социальной компетентности и ответственности в процессе профессионального обучения // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. 2011. – № 3 (111).

110. Слезингер Г.Э. Социальная экономика: учебник. – М.: Дело и Сервис, 2006.

111. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании // Управление персоналом, 2005.

112. Семенов Ю.Г. От социологического мониторинга аномалий организационной культуры к антистрессовому управлению персоналом организации: опыт системного исследования // Человек и труд. – 2008. – №7.
113. Староверова К.О. Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. – М.: Либерей-Бибинформ, 2005.
114. Субетто А.И. Компетентностный подход: онтология, эпистемология, системные ограничения, классификация – и его место в системе ноосферного императива в XXI веке // Проектирование федеральных государственных образовательных стандартов и образовательных программ высшего профессионального образования в контексте европейских и мировых тенденций: Материалы XVII Всерос. науч.-метод. конф. – М. Уфа: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2007.
115. Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007.
116. Хачатурова М. Р. Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3.
117. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. – 2003. – № 2.
118. Шаленко В Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление. Монография. М: Академия АПК и ППРО, 2008.
119. Шилов С.С. Развитие основных компетенций специалистов по персоналу как фактор повышения эффективности системы кадровой работы в организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005.
120. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб.: Питер, 2006.
121. Ядов В.А., Киссель А А. Удовлетворенность работой: анализ эмпирических обобщений и попытка их теоретического обоснования // Социологические исследования. 1974. № 1.
122. Lemyre L., Tessier R., Fillion L. Psychological Stress Measurement (PSM) A transiation. Quebec, PQ: Universite Laval, 1991.
123. Heim E. Coping and psychosocial adaptation // Journal of Mental Health Counseling, 1988.
124. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В. Эффективное управление конфликтами в социально-трудовых отношениях // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2013. № 1(102).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест

Диагностика состояния стресса⁹

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

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

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

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

3. На работе и дома – сплошные неприятности.

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

5. Меня беспокоит будущее.

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

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

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

9. В жизни я ничего не достиг(ла) и часто испытываю разочарование в самом(ой) себе.

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

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

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

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

⁹ Приводится по: Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.

Тест
«Симптомы, стресс и вы»¹⁰

Отметьте в табл. П1, как часто у вас проявляется определенный физический симптом.

Таблица П1

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

¹⁰ Гринберг Дж. Управление стрессом. СПб.: Питер, 2002.

Окончание табл. III

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

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

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

Методика Ч. Спилбергера, Ю.Л. Ханина

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

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

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

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

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

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

Аналогичным образом подсчитывается уровень личностной тревожности:

$$LT = \Sigma_1 - \Sigma_2 + 35,$$

где Σ_1 – сумма чисел-ответов на утверждения № 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40;

Σ_2 – сумма остальных чисел по пунктам № 21, 26, 27, 30, 33, 36, 39.

Если полученная сумма **меньше 30**, это показатель низкой тревожности,

31-45 умеренная тревожность,

46 и более – высокая тревожность.

Текст опросника

- Я спокоен.
- Мне ничего не угрожает.
- Я нахожусь в напряжении.
- Я испытываю сожаление.
- Я чувствую себя свободно.
- Я расстроен.
- Меня волнуют возможные неудачи.
- Я чувствую себя отдохнувшим.
- Я встревожен.
- Я испытываю чувство внутреннего удовлетворения.
- Я уверен в себе.
- Я нервничаю.
- Я не нахожу себе места.
- Я взвинчен.
- Я не чувствую скованности, напряженности.
- Я доволен.
- Я озабочен.
- Я слишком возбужден, и мне не по себе.
- Мне радостно.
- Мне приятно.
- Я испытываю удовольствие.
- Я очень быстро устаю.
- Я легко могу заплакать.
- Я хотел бы быть таким же счастливым, как и другие.
- Нередко я проигрываю из-за того, что недостаточно быстро принимаю решения.
- Обычно я чувствую себя бодрым.
- Я спокоен, хладнокровен и собран.
- Ожидаемые трудности обычно очень тревожат меня.
- Я слишком переживаю из-за пустяков.
- Я вполне счастлив.
- Я принимаю все слишком близко к сердцу.
- Мне не хватает уверенности в себе.
- Обычно я чувствую себя в безопасности.
- Я стараюсь избегать критических ситуаций и трудностей.
- У меня бывает хандра.
- Я доволен.
- Всякие пустяки отвлекают и волнуют меня.
- Я так сильно переживаю свои разочарования, что потом долго не могу о них забыть.
- Я уравновешенный человек.
- Меня охватывает сильное беспокойство, когда я думаю о своих делах и заботах.

**ТЕСТ «СТРАТЕГИИ (СТИЛИ) ПОВЕДЕНИЯ
В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ»**

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

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

- 1 а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Вместо того чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
- 2 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
- 3 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 4 а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5 а) Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 6 а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
- 7 а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
- 8 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
- 9 а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
б) Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 а) Я твердо стремлюсь достичь своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

- 11 а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
- 12 а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 13 а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
- 14 а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
- 15 а) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17 а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19 а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20 а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между точками зрения моей и другого человека.
б) Я отстаиваю свои желания.
- 23 а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждой из нас.
б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25 а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26 а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27 а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- 28 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

- б) Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.
- 29 а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
- 30 а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Количество баллов, набранных вами по каждой шкале, дает представление о выраженности у вас тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях (табл. П2).

Таблица П2

Обработка результатов теста

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

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

Учебное издание

Калмыкова Ольга Юрьевна
Соловова Наталья Валентиновна

**ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ
В ОРГАНИЗАЦИИ И СТРЕССОВЫХ СОСТОЯНИЙ РАБОТНИКОВ**

Учебное пособие

Редактор *Т.И. Кузнецова*
Компьютерная верстка, макет *Н.П. Бариновой*

Подписано в печать 10.11.2015. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.
Усл.-печ. л. 5,0; уч.-изд. л. 5,5. Гарнитура Times. Тираж 100 экз. Заказ № 2699.
Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.
Тел. 8 (846) 334-54-23.
Отпечатано на УОП СамГУ.