

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОГО ПЕРСОНАЛА С ЦЕЛЬЮ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

О.Ю. Калмыкова¹⁷

ФГБОУ ВПО «Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244
E-mail: oukalmiykova@mail.ru

Анализируются пути совершенствования форм и методов предупреждения и разрешения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах. Обсуждаются принципы и методы формирования конфликтологической компетентности персонала организации.

Ключевые слова: *повышение квалификации, конфликтологическая культура, конфликтологическая компетентность.*

Конфликтологическая компетентность – это система научных знаний о конфликте и умений управлять им, целенаправленно развиваемых в процессе специально организованного обучения применительно к ситуациям учебного и профессионального взаимодействия субъектов общения [1]. Развитие умений решения конфликтологических задач в процессе формирования конфликтологической компетентности управленческого и исполнительского персонала организации конфликтменеджеру можно осуществить путем использования различных интерактивных методов обучения. Развитие навыков системного анализа, выработка умения объективно диагностировать и анализировать конфликтную (нестандартную) ситуацию и принимать верные управленческие решения, обучение конструктивному внутригрупповому и межличностному взаимодействию необходимо реализовывать посредством использования разнообразных дискуссий и дебатов, деловых игр и тренингов, методов разбора конкретных конфликтных ситуаций, вебинаров [2].

Автором статьи был проведен опрос (2009–2014 г.г.), в котором приняли участие руководители различных организаций г. Самары. Репрезентативность экспертной выборки обеспечивалась различными направлениями деятельности исследуемых организаций (промышленные предприятия, государственные и муниципальные учреждения, медицинские и образовательные учреждения). Беседы с работодателями показали, что современной организации нужен специалист высококвалифицированный, готовый к исследовательской работе, конфликтоустойчивый, стрессоустойчивый, нацеленный на профессионально-личностное развитие [3].

Для эффективного управления процессом конфликтологической подготовки в системе обучения персонала в целях формирования его конфликтологической компе-

¹⁷ *Ольга Юрьевна Калмыкова* (к.п.н., доцент), доцент кафедры «Экономика и управление организацией».

тентности следует использовать современные управленческие и образовательные технологии. Анализ методической и научной литературы по данной проблеме показал, что компетентностный подход в формировании конфликтологической компетентности работников организации предполагает активное использование следующих образовательных стратегий:

– социокультурное взаимодействие в группе (групповое обсуждение, дебаты, мозговой штурм, решение, оценка);

– проектное обучение.

Реализация технологии формирования конфликтологической компетентности в рамках системы повышения квалификации персонала должна сопровождаться созданием в обучающей среде благоприятных организационных условий, способствующих эффективности процесса формирования данной компетентности. Главным направлением реализации данной технологии является создание специальных организационных условий для профессионального обучения и развития персонала. Программы формирования конфликтологической компетентности персонала организации должны иметь комплексный характер и позволять организации выбирать различные управленческие и педагогические методики. Для внедрения технологии в систему повышения квалификации персонала организации необходима совокупность условий: организационно-управленческих; технологических; психолого-педагогических; методических; кадровых.

Рассмотрим в данной статье психолого-педагогические и методические условия реализации технологии формирования конфликтологической компетентности управленческого и исполнительского персонала. В качестве одного из важнейших инструментов формирования конфликтологической компетентности выступают тренинги, основной задачей которых является формирование благоприятного морально-психологического климата в организации. Программа тренинга содержит следующую информацию: для кого предназначена данная программа; каковы темы и вопросы, над которыми работают участники; какова цель обучения; что получают участники в результате обучения. Пример учебной программы модуля «Управление конфликтами и стрессами в вузе» для научно-педагогических работников государственных учреждений высшего профессионального образования представлен в табл. 1.

В процессе формирования конфликтологической компетентности персонала необходимо применять инновационные технологии и методы, способствующие индивидуально-личностной ориентации учебного процесса и реализации компетентностного подхода: методы, основанные на изучении практики (case studies); проектно-организованные технологии обучения работе в команде над комплексным решением практических задач.

Таблица 1

Учебная программа модуля «Управление конфликтами и стрессами в вузе»

Разделы и темы	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемые образовательные технологии и рекомендуемая литература
Раздел 1. Источники конфликтов и стрессов в социально-педагогическом процессе	
<p>Тема 1. Источники конфликтов и стрессов в социально-педагогическом процессе</p> <p>1.1. Источники конфликтов и стрессов в студенческой группе</p> <p>1.2. Технология «Развитие позитивности в системе отношений студентов и преподавателей»</p>	<p>Классификация конфликтов в социально-педагогическом процессе, их систематизация и деление по существенным признакам, типам и видам.</p> <p>Источники конфликтов и стрессов в педагогическом коллективе и в студенческой группе. Групповые интересы, цели и нормы, их взаимосвязь с возникновением и развитием внутрigrупповых и междгрупповых педагогических конфликтов.</p>
<p>Тема 2. Социально-психологический климат в студенческой группе</p> <p>2.1. Нравственный и социально-психологический климат в студенческой группе</p> <p>2.2. Психологическая диагностика как инструмент работы куратора по выявлению причин конфликтов в студенческой группе</p>	<p>Нравственный и социально-психологический климат, статусные и ролевые различия в педагогическом коллективе и в студенческой группе.</p> <p>Психологическая диагностика как инструмент работы куратора по выявлению причин деструктивных проявлений конфликтов в студенческой группе.</p> <p>Диагностика уровня тревожности, учебного стресса, уровня конфликтности и др. Стресс-мониторинг в студенческой группе.</p>
Раздел 2. Технологии управления конфликтами в социально-педагогическом процессе	
<p>Тема 1. Технологии управления конфликтами в социально-педагогическом процессе</p> <p>1.1. Структурная и процессуальная модели описания конкретного педагогического конфликта</p> <p>1.2. Система распорядительных методов профилактики педагогических конфликтов и профессиональных стрессов преподавателей. Профилактика конфликтов в студенческой группе</p> <p>1.3. Стили конфликтного поведения</p> <p>1.4. Роль куратора в профилактике конфликтов в студенческой группе</p>	<p>Границы педагогического конфликта. Структурная и процессуальная модели описания конкретного педагогического конфликта. Основные элементы конфликтного столкновения. Картографический метод выявления структуры конфликта в студенческой группе.</p> <p>Система распорядительных методов профилактики педагогических конфликтов и профессиональных стрессов преподавателей.</p> <p>Социально-психологические правила предупреждения и улаживания педагогических конфликтов.</p> <p>Стили конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс.</p> <p>Роль куратора в профилактике конфликтов в студенческой группе.</p>
<p>Тема 2. Технология формирования конфликтологической компетентности преподавателей вуза</p> <p>2.1. Роль преподавателя в управлении поведением студентов в конфликтных ситуациях</p> <p>2.2. Требования к качествам куратора в конфликтных условиях</p>	<p>Роль преподавателя в урегулировании педагогических конфликтов, управлении поведением учащихся в конфликтных ситуациях.</p> <p>Требования к качествам куратора в конфликтных условиях. Проявление профессионализма, социально-психологической компетентности в управлении педагогическими конфликтами.</p>

Разделы и темы	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы, используемые образовательные технологии и рекомендуемая литература
Тема 3. Практическое освоение избранных стратегий и психотехник: деловая игра	Деловая игра «Искусство разрешения конфликта». Практическое освоение стратегии «сотрудничество» и психотехники «приятия» оппонента. Анализ игры.
Практические занятия	Деловая игра «Разрешение конфликтов между преподавателями и студентами». Тренинг «Эмоциональное восприятие». Тренинг «Формирование коммуникативной и конфликтологической компетентности педагогов».
Используемые образовательные технологии	Информационные образовательные технологии: электронные учебники, электронные ресурсы библиотеки, лекционные презентации, ресурсы Internet. Активные методы обучения: дискуссия, тренинг, кейс-метод, деловая игра, научный проект.
Результат	В процессе освоения материалов семинара слушатели: – получают представление об основах теории организационных конфликтов, их функциях и типологии; – научатся распознавать непосредственные причины возникновения конфликтных ситуаций, их структуру и динамику, предупреждать отрицательные последствия организационных конфликтов; – овладеют диагностическими методами выявления конфликтных личностей и приемами профилактики, урегулирования и оценки последствий конфликтов; психологическими приемами взаимодействия со студентами, коллегами и руководителями; – смогут применять технологии посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций с учетом проявления индивидуально-психологических особенностей межличностного общения.

* Целевая аудитория – научно-педагогические работники государственных учреждений высшего профессионального образования.

Данные технологии предусматривают различные организационные формы обучения. Среди основных форм организации познавательной деятельности выделяются индивидуальная, коллективная, фронтальная, парная и групповая. Рассмотрим технологии группового взаимодействия участников тренинга по формированию конфликтологической компетентности. К технологиям группового взаимодействия можно отнести такие, в основе которых лежат различные способы организации внутригрупповой совместной деятельности. Технологии коллективного взаимодействия основаны на внутригрупповой и межгрупповой совместной деятельности, ведущей характеристикой которой является достижение кооперативного результата

учебной деятельности, включающего в себя конкретный вклад каждого участника. В исследованиях [4] указывается на большую эффективность групповой работы.

Одна из проблем современных технологий обучения – взаимодействие преподавателя (тренера) и обучаемого. Одна из наиболее развитых социально-психологических концепций образования (организационный аспект) представлена в работах В.Я. Ляудис [5]. Автор рассматривает учебную деятельность как межличностное взаимодействие в системе сотрудничества обучаемых с преподавателем и другими слушателями. Структуру учебных взаимодействий можно рассматривать с разных точек зрения. Рассматривая обучение как частный случай общения, В.К. Дьяченко [6] выделяет четыре формы обучения, соответствующие четырем существующим формам общения. Одна из них представляет собой форму опосредованного взаимодействия преподавателя с обучаемыми, три другие – формы непосредственного общения в процессе обучающего взаимодействия. Соответственно им выделяются четыре общие формы организации учебного процесса: индивидуальная, парная, групповая, коллективная.

Групповая и коллективная формы организации учебной деятельности имеют более сложную структуру, так как в процессе учебных взаимодействий устанавливаются активные связи не только между преподавателем и слушателями, но и внутри учебного коллектива. Таким образом, с точки зрения интерактивности именно групповая и коллективная формы оказываются более эффективными и насыщенными.

Главными особенностями организации групповой работы являются следующие:

- группа слушателей на конкретном занятии делится на подгруппы для решения конкретных учебных задач;
- каждая подгруппа получает определенное задание и выполняет его сообщая под непосредственным руководством лидера группы или преподавателя;
- задания в подгруппе выполняются таким способом, который позволяет учитывать и оценивать индивидуальный вклад каждого ее члена;
- состав подгруппы непостоянный, он подбирается с учетом того, чтобы с максимальной эффективностью для коллектива могли реализоваться учебные возможности каждого члена группы в зависимости от содержания и характера предстоящей работы [7].

Для того чтобы деятельность приобрела коллективный характер, между ее участниками должны установиться такие взаимоотношения, при которых звенья и компоненты деятельности, осуществляемые другими членами коллектива, принадлежали бы каждому участнику тренинга, ощущались и рассматривались как свои собственные. Для этого важным является квалифицированное руководство преподавателя, который должен выступать как руководитель учебной деятельности слушателей тренинга и как активный участник этой учебной группы, выполняющий особые функции в коллективной деятельности.

Алгоритм организации учебной деятельности варьируется в зависимости от дидактических целей, типа и вида заданий, используемых методик. Выделяют следующие

щую общую структуру деятельности преподавателя и слушателей. На первом этапе преподаватель определяет цели деятельности, устанавливает ее правила, распределяет функции, формирует малые группы, предъявляет алгоритмы деятельности участников тренинга, устанавливает порядок работы в группе. Осуществляется индивидуальная работа слушателей над своей частью задания и наиболее полно реализуются обучающая и контролирующая функции преподавателя. Необходимо обеспечить проверку результатов работы каждого участника тренинга. С этой целью можно использовать работу в статических парах и группах сменного состава, что позволяет слушателям, выполняющим одинаковые или аналогичные задания, проконтролировать друг друга в режиме взаимоконтроля [8]. На втором этапе организуется работа в парах. Существует несколько видов пар.

Статическая пара – совместно работают слушатели, сидящие рядом. Примеры различных заданий, применяемые в статических парах слушателей в процессе проведения тренингов по формированию конфликтологической компетентности, представлены ниже.

Задание 1. Ответьте на вопросы. Работайте в индивидуальном режиме.

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:

- а) в государственном учреждении;
- б) в коммерческой организации;
- в) в образовательном учреждении;
- г) в медицинском учреждении?

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

Динамическая пара (пара сменного состава) – работа посредством смены партнеров в четверке. Каждый работает с каждым, трижды меняя партнеров, – в три такта. Примеры различных заданий, применяемых в динамических парах слушателей в процессе проведения тренингов, представлены ниже.

Задание 2. Разработайте образцы документов, применяемых в конфликтной комиссии организации при разрешении конфликтов.

Задание 3. Разработайте программу стресс-менеджмента и профилактики профессионального выгорания персонала в организации. Результаты оформите в виде таблицы.

Задание 4. Заполните табл. 2.

Функции конфликта

Функция конфликта	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

Вариационная пара – работа в четверках осуществляется в четыре такта, так как слушатели по окончании работы в паре каждый раз меняются карточками. Примеры различных заданий, применяемые в вариационных парах слушателей в процессе проведения тренингов, представлены ниже.

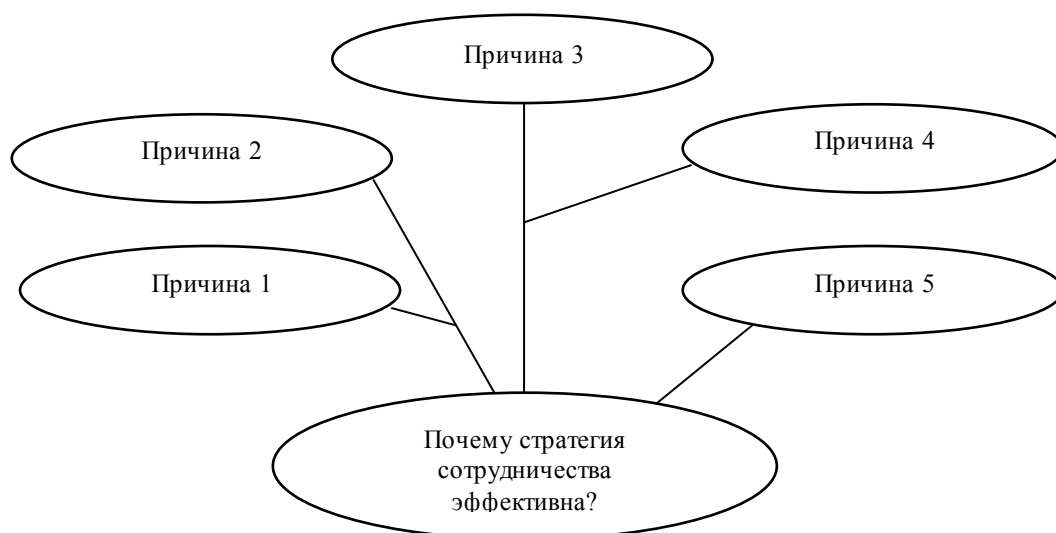
Задание 5. Дискуссия.

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

Темы:

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 6. Приведите примеры конфликтных ситуаций в организации, в которых стратегия сотрудничества наиболее эффективна (см. рисунок).



На третьем этапе происходит работа слушателей *в малых группах*. Данный этап может осуществляться в нескольких вариантах в зависимости от поставленной цели работы:

- подготовка малой группы к индивидуальной работе по теме;
- коррекционная работа в малой группе;
- работа в тройке перед всей учебной группой.

Достоинством данного алгоритма организации совместной деятельности обучаемых является активизация познавательной деятельности, расширение коммуникации посредством организации совместной деятельности в группах с разным составом участников, возможность самоконтроля, взаимоконтроля. По завершении программы обучения слушатель овладевает основами возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умеет применять их на практике; обеспечивает предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания. Реализация данной методики обучения требует определенного уровня методической компетентности преподавателя (тренера) [9]. Методическая компетентность преподавателя предполагает методические знания, умение диагностировать цели обучения, проектировать и конструировать методики и технологии обучения, осваивать инновационные технологии, проектировать инновационное содержание обучения, проводить мониторинг результатов обучения и качества образовательной деятельности [10].

Разработка системы оценки эффективности формирования конфликтологической компетентности персонала базируется на выделении следующих составляющих:

- анализ результативности процесса обучения (формирование конфликтологической компетентности);
- мониторинг эффективности и качества учебного процесса;
- анализ удовлетворенности обученного сотрудника (анкетирование);
- получение информации для принятия решений о размерах и способах организации финансирования процессов создания и внедрения образовательных технологий в системе обучения персонала;
- получение информации об эффективности деятельности работника, прошедшего обучение;
- получение информации для принятия решений по развитию наиболее эффективных форм и методов обучения;
- анализ удовлетворенности руководителя результатами обучения (анкета результативности обучения);
- мониторинг состояния и динамики кадрового потенциала организации.

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Шербакова О.И., Вербицкий А.А.* Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход. – М.: МГГУ им. М.А. Шолохова, 2010. – 132 с.
2. *Калмыкова О.Ю.* Адаптивная система индивидуализации обучения конфликтологии в процессе подготовки студентов-менеджеров // Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Психолого-педагогические науки. – 2008. – Вып. 1(9). – С. 46-50.
3. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 86-95.
4. *Ратанова Т.А., Шляхта Н.Ф.* Методы изучения и психодиагностика личности: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 2000. – 264 с.
5. *Ляудис В.Я.* Структура продуктивного учебного взаимодействия // Психолого-педагогические проблемы взаимодействия учителя и учащихся / Под ред. *А.А. Бодалева.* – М., 1980. – С. 37-52.
6. *Дьяченко В.Г.* Сотрудничество в обучении. – М., 1991.
7. *Куриленко Л.В.* Система индивидуально-личностного развития в инновационных образовательных учреждениях: Монография. – М.: Изд-во Международной педагогической академии, 2001. – 208 с.
8. *Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П.* Качество организации учебного процесса в вузе: Учеб. пособие. – Самара, 2002. – С. 66-86.
9. *Соловова Н.В.* Организация методической работы в вузе при переходе на двухуровневую систему обучения // Педагогический процесс как культурная деятельность: V Междунар. науч.-практ. конф. – Самара, 2005. – С. 357-369.
10. *Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В.* Инновационные функции методической работы в вузе: реализация индивидуально-личностного развития студентов // Социология и управление персоналом: Вестник Государственного университета управления. – 2008. – № 1 (22). – С. 204-211.
11. *Стуколова Л.З.* Кроссдисциплинарная технология структурирования психолого-педагогической составляющей в подготовке современных менеджеров: науч.-метод. пособие. – Самара: Международный институт рынка, 2009. – 178 с.
12. *Староверова К.О.* Управление конфликтами в учреждениях культуры: методика обучения. – М.: ЛИБЕРЕЯ-БИБИНФОРМ, 2005. – 176 с.
13. *Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В.* Управление конфликтами в организациях нефтегазового комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 86-95.

Поступила в редакцию 21/VIII/2014;
в окончательном варианте – 28/VIII/2014

UDC 331.109

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PERFORMANCE MANAGEMENT OF PERSONNEL IN ORDER TO DEVELOP CONFLICTOLOGICAL COMPETENCE

O. Yu. Kalmykova

Samara State Technical University
244, Molodogvardeyskaya st., Samara, 443100

The author explore ways to improve forms and methods of prevention and resolution of conflicts in the labor collectives. There are discussed the principles and methods of forming conflict competence personnel of the organisation.

Keywords: *human resources, conflict, stress, stress management, organizational climate.*

Original article submitted 21/VIII/2014;
revision submitted – 28/VIII/2014.

Olga Yu. Kalmykova (Ph.D., Associate Professor), Chair of economics and management in organization.