

ФОРМИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ БУДУЩЕГО СПЕЦИАЛИСТА СФЕРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Conflict Competence Development of Future Professionals in Staff Management

Natalya Solovova

Samara National Research University named after academician S. P. Korolev,
Russian Federation

Olga Kalmykova

Samara State Technical University, Russian Federation

Natallia Sukhankina

Samara National Research University named after academician S. P. Korolev,
Russian Federation

Abstract. *A high level of conflict competence is a crucial managerial proficiency characteristic in the staff management sphere, as constructive conflict and stress management positively contributes to the output of an organization. Research Objective: the rationale and development of methodological guidelines to improve conflict competence of master-students majoring in “HR management”, employees and executives; the creation of conflict counseling system. Research methods: surveys have been conducted to assess the relevance of conflict competence for the professional activities of HR managers. The paper contains the author’s concept of scientific methodological and educational support for the course “Conflict and Stress Management in an Organization”. The main problems of conflict competence development in the sphere of staff management are identified. Special attention is paid to the introduction of innovative active and interactive teaching methods that require motivational, methodological, technological, methodical and expertise willingness of the university lecturer. In this research study, the interrelation between the structural components of the lecturer’s methodical competence and the quality characteristics of master’s training programmes on staff management is revealed to prove their determinism. The paper provides the examples of various training assignments as well as the conflict competence development course description.*

Keywords: *conflict competence, conflict problem, educational milieu, managerial competence, social interaction, staff management professional, training*

Введение ***Introduction***

Современное управление, нацеленное на стратегическое развитие, предъявляет все более высокие требования к персоналу. В настоящее время происходит обогащение содержания труда; повышение значимости саморазвития и самоконтроля результатов трудовой деятельности; рост требований к повышению эффективности системы управления персоналом организации; внедрение новшеств и инноваций. Ключевой стратегией кадровой политики современной организации должна стать реализация ее конкурентоспособности за счёт повышения уровня профессиональной компетентности персонала, формирования высокосплоченного, высококвалифицированного и мобильного трудового коллектива, ориентированного на длительные социально-трудовые отношения. Особую актуальность в конфликт-менеджменте приобретают вопросы формирования стратегий в области управления конфликтами и стрессами. Стратегия направлена на социально-трудовые отношения и на систему нормативно-правового регулирования трудовой деятельности (рисунок 1).

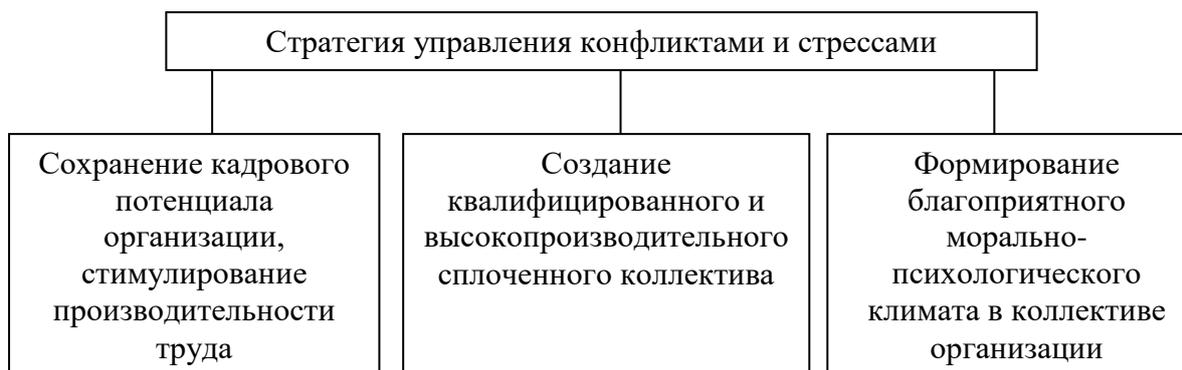


Рисунок 1. Цели управления конфликтами и стрессами в организации
(Кибанов и др., 2017)

Figure 1. Aims of a conflict and stress management strategy for an organization
(Kibanov et al., 2017)

Накопленные к настоящему времени результаты научных исследований и опыт практической деятельности создают определенные предпосылки для разработки новых методов и стратегий управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами. Социально-психологические аспекты управления и разрешения конфликтов отражены в работах В. Зигерта (Зигерт & Ланг, 1990), Х. Корнелиуса (Корнелиус & Фэйр, 1992), З. Фрейда (Фрейд, 2011), Д. Скотта (Скотт, 1993) и других ученых. Специфику современных

социальных и трудовых конфликтов исследовали А. В. Дмитриев (Дмитриев, 2002), Т. С. Сулимова (Сулимова, 2006), А. Г. Здравомыслов (Здравомыслов, 1996), Н. В. Гришина (Гришина, 2008), А. И. Пригожин (Пригожин, 2010), В. Н. Шаленко (Шаленко, 2008), В. П. Пугачев (Пугачев, 2011), О. И. Щербакова (Щербакова & Вербицкий, 2010), А. Я. Анцупов (Анцупов & Шипилов, 2011), А. Я. Кибанов (Кибанов et al., 2009) и др.

Навыки управления конфликтами и стрессами в организации являются важным управленческим инструментом в работе менеджера по управлению персоналом, так как осознанное применение соответствующих принципов, методов и механизмов помогает формировать и развивать кадровый потенциал организации. *Актуальной* является проблема формирования конфликтологической компетентности руководителей (менеджеров по управлению персоналом) и работников организации. Вклад в осмысление интегрального понятия «компетенция» внесли С. К. Prahalad and G. Hamel (Prahalad & Hamel, 1990), D. Mc Clelland (Mc Clelland, 1998), С. Woodruffe (Woodruffe, 1991), L. Spencer and S. Spencer (Spencer & Spencer, 1993), J. Burgoyne (Burgoyne, 1989), F. Hartle (Hartle, 1995), G. Beaumont (Beaumont, 1996). Анализ методов консультационного сопровождения в управленческих процессах в конфликтных ситуациях проводится Н. Prein (Prein, 1982), W. Mastenbroek (Mastenbroek, 1987). Решению проблем управления конфликтами и стрессами в организации, принципов и методов формирования конфликтологической компетентности работников и менеджеров, методик конфликтологического консультирования посвящены многие современные работы. В исследовании R. N. Anantharaman et al. (Anantharaman et al., 2017) анализируется роль самоэффективности и коллективной эффективности в качестве модераторов профессионального стресса работников организации. В статье G. Brown et al. (Brown et al., 2005) анализируются факторы трудового поведения, которые используются для создания благоприятного социально-психологического климата в организации. Методы повышения квалификации работников организации, направленные на повышение коммуникативной компетентности персонала и руководителей, рассматриваются в работе J. Costello et al. (Costello et al., 2011). В исследовании А. В. Алейникова и А. И. Стребкова (Aleinikov & Strebkov, 2017) анализируются процессы институционализации конфликтологии как учебной дисциплины. Особое внимание авторы уделяют основным особенностям междисциплинарного анализа конфликта.

Актуальность проблемы *Relevance of the problem*

В настоящее время в современных организациях уровень социальной напряженности, деструктивной конфликтности и профессионального стресса в трудовых коллективах возрастает. Данный факт обусловлен не только различными экономическими, социальными, демографическими и психологическими причинами, но и невысоким уровнем сформированности конфликтологической компетентности руководителей и работников организации. Служба управления персоналом организации будет работать с наибольшей эффективностью, если конфликтологическая подготовка ее будущих сотрудников будет носить системный и преемственный характер. В данном случае можно согласиться с тем мнением, что мониторинг и учет мнений работодателей о «потенциальном профессиональном портрете» выпускника служит определенным этапом в образовательной технологии формирования конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом. Конфликтологическая компетентность – это система научных знаний о конфликте и умении управлять им, целенаправленно развиваемых в процессе специально организованного обучения применительно к ситуациям учебного и профессионального взаимодействия субъектов общения, а также совместной жизнедеятельности.

В условиях трансформации требований работодателей к уровню профессиональной подготовки специалистов перед системой высшего образования встает задача совершенствования образовательных технологий и моделей подготовки магистров, способных к оперативной профессиональной адаптации, трудовой мобильности, эффективной реализации своего индивидуально-личностного потенциала, профессиональному развитию в условиях реальной трудовой деятельности. Очевидно, что процессы формирования и развития научно-технического потенциала должны обеспечиваться кадрами, обладающими профессиональными научно-исследовательскими, управленческими и конфликтологическими компетенциями.

Цель исследования *Aim of the research study*

Целью теоретического этапа исследования является обоснование и разработка организационных и методических рекомендаций, направленных на повышение уровня конфликтологической компетентности магистров, обучающихся по направлению «Управление

персоналом», работников и руководителей организаций различных сфер деятельности, а также формирование системы конфликтологического консультирования. Конфликтологическая компетентность, являясь важной составляющей профессиональной компетентности управленца, тесно связана с другими видами компетентности: социально-психологической, психолого-педагогической, социально-перцептивной, административно-правовой. Беседы и интервью с работодателями показали, что современной организации нужен специалист высококвалифицированный, способный к самооценке, готовый к исследовательской работе, конфликтоустойчивый, нацеленный на профессионально-личностное развитие. Для реализации профессиональной деятельности в конфликтной среде менеджер должен обладать высоким уровнем конфликтологической компетентности как способом жизнедеятельности в конфликтных ситуациях во взаимодействии с субъектами профессиональной деятельности в системе социально-трудовых отношений.

В исследовании были проведены экспертные опросы с целью оценки актуальности конфликтологической компетентности для профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом. Авторы применили методику К. О. Старовой (Старовой, 2005).

Вопросы исследования *Research questions*

В исследовании авторы:

- анализируют психолого-педагогические условия формирования конфликтологической компетентности магистров, обучающихся по направлению «Управление персоналом», и формируют концепцию научно-методического и учебно-методического обеспечения курса «Управление конфликтами и стрессами в организации»;
- разрабатывают рекомендации по повышению уровня конфликтологической компетентности руководителей и работников организаций и создают методику проведения комплекса обучающихся (корпоративных) тренингов;
- разрабатывают методическое обеспечение (учебно-методические рекомендации и пособия, банк вариативных производственных конфликтологических задач и т.д.), используемое в учебном процессе вуза и в процессе конфликтологического консультирования работодателей.

Методы исследования Research methods

В исследовании были проведены экспертные опросы с целью оценки актуальности конфликтологической компетентности для профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом (2013–2017 гг.). Данный метод был использован авторами при формировании учебно-методического обеспечения конфликтологической подготовки в вузе и системы конфликтологического консультирования в организации. В ходе опроса предусматривалось решение следующих методических задач:

- эмпирическое подтверждение значимости конфликтологических компетенций для эффективной управленческой деятельности менеджера по управлению персоналом;
- определение эффективных методов и организационных форм конфликтологической подготовки в вузе и системы конфликтологического консультирования в организации;
- формирование банка вариативных конфликтологических задач, отражающих специфику особенностей конфликтных ситуаций и профессиональных стрессов работников в современных организациях.

Объективно эмпирическое обоснование значимости конфликтологических компетенций для специалиста в области управления человеческими ресурсами предполагает анализ мнений трех групп респондентов:

- руководителей и менеджеров промышленных предприятий и организаций сферы услуг («внешняя оценка»);
- выпускников управленческих специальностей («внутренняя оценка»);
- магистров управленческих специальностей («внутренняя оценка»).

Репрезентативность экспертной выборки первой группы респондентов (37 руководителей и менеджеров промышленных предприятий и организаций сферы услуг) обеспечивалась различными направлениями деятельности исследуемых предприятий и организаций и значительным стажем работы большинства руководителей и менеджеров по управлению персоналом (82 % от общего числа респондентов работает руководителями свыше 10 лет). Вторую группу респондентов составили выпускники Самарского государственного технического университета и Самарского национального исследовательского университета имени академика С. П. Королева (направление подготовки – «Управление персоналом»).

Всего было опрошено 154 выпускника 2014–2017 годов, постоянно работающих после окончания университета.

В третью группу респондентов вошли магистры Самарского государственного технического университета и Самарского национального исследовательского университета имени академика С. П. Королева, обучающиеся по направлению подготовки «Управление персоналом». Число респондентов – 95 магистров первого и второго года обучения дневной и заочной форм обучения. Репрезентативность данной выборки обеспечивалась охватом магистров различных курсов и форм обучения. Таким образом, всего по трем группам в рамках данной части эксперимента было опрошено 289 респондентов. Исследование проводилось в форме анкетного опроса, предполагающего оценку необходимости компетенций в области управления конфликтами и стрессами для профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом.

В список предлагаемых для оценки компетенций, помимо указанных компетенций в таблице 1, вошли и другие, выбранные произвольно (компетенции в области управления кадровыми рисками, экономической безопасности, экономики управления персоналом организации, кадровых инноваций и т.д.). Данная постановка вопросов обеспечивает объективность получаемых данных.

Как видно из таблицы 1, важные с точки зрения темы исследования практические умения были высоко оценены респондентами (средний балл равен 4 или выше, более 2/3 респондентов оценили необходимость названных умений на 4 и 5). Анализ результатов опроса респондентов показывает, что наибольшие показатели с точки зрения значимости имеют компетенции в области диагностики организационных конфликтов, диагностики стресс-факторов, вызывающих повышение уровня профессионального стресса сотрудников, а также в области управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами. С точки зрения всех групп респондентов, наиболее значимыми являются компетенции в области принципов и методов кадровой стратегии управления конфликтами и стрессами в организации.

Интересно, что из предлагаемых для оценки компетенций, выбранных произвольно, наименьшее значение по значимости у магистров получили компетенции в области экономики управления персоналом организации; у выпускников – в области управления кадровыми рисками; у работодателей – в области кадровых инноваций и т.д.

Таблица 1. Выявление значимости конфликтологической компетентности для профессиональной деятельности руководителей и работников промышленного предприятия (Калмыкова & Гагаринская, 2012)

Table 1 Identification of the significance of conflictological competence for the professional activity of managers and employees in industrial organizations (Kalmykova & Gagarinaika, 2012)

Типы компетенций	Магистры		Выпускники вузов		Руководители и менеджеры организаций	
	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %	Средний балл	Поставили выше 3 баллов, %
Диагностика и картографирование конфликтных ситуаций	4,5	80,2	4,4	84,6	4,6	85,7
Диагностика стресс-факторов, вызывающих повышение уровня профессионального стресса сотрудников	4,7	77	4,6	76	4,7	85,3
Формирование кадровой стратегии управления конфликтами и стрессами в организации	4,8	85,2	4,6	83,5	4,4	87
Медиативная деятельность, направленная на урегулирование конфликтного взаимодействия	4,3	77,5	4,4	88	4,5	84,1
Методы профилактики коррупционного поведения работников организации	4,4	75,6	4,3	89	4,5	85,3
Организация обучающих тренингов, направленных на формирование благоприятного морально-психологического климата	4,3	85,1	4,2	82,5	4,3	84

Всем трем группам респондентов был задан вопрос: «Какими, с Вашей точки зрения, компетенциями в сфере управления конфликтами и стрессами в организации обязательно должен обладать менеджер по управлению персоналом?». В числе наиболее актуальных компетенций большинство магистров, выпускников и работодателей назвали: знание основ возникновения и разрешения трудовых споров и организационных конфликтов в трудовом коллективе; владение технологиями посреднической деятельности при решении конфликтных ситуаций; умения по предупреждению и профилактике профессионального стресса работников.

Результаты

Results

Потенциал индивидуально-личностного развития менеджера *Potential of individual and personal development of a manager*

Современный магистр по управлению персоналом должен быть подготовлен реализовывать управленческие задачи в условиях конфликтной профессиональной среды и своевременно разрабатывать стратегии управления конфликтами и стрессами, внедрять кадровые мероприятия по минимизации дисфункциональных последствий конфликтов. Исследование данной проблемы предполагает решение многих задач, одной из которых является формирование понятия потенциала индивидуально-личностного развития менеджера по управлению персоналом (таблица 2).

Конфликтологическая подготовка магистров (направление подготовки «Управление персоналом») должна быть направлена на формирование следующих компетенций:

- методы диагностики источников и причин возникновения конфликтов и природы функциональных проявлений конфликтных ситуаций;
- методы диагностики стресс-факторов, вызывающих повышение уровня профессионального стресса руководителей и персонала;
- стратегии профилактики деструктивных конфликтов и профессиональных стрессов работников организации;
- программы профилактики аддиктивного поведения персонала;
- программы профилактики коррупционного поведения персонала;
- принципы и методы медиативной деятельности в организации;
- кадровые мероприятия, направленные на профилактику социально-трудовых конфликтов в коллективе;
- тренинги, направленные на формирование конфликтологической компетентности персонала;
- нормативно-документационное обеспечение кадровой стратегии управления конфликтами и стрессами в организации.

Таблица 2. Потенциал индивидуально-личностного развития менеджера по управлению персоналом в процессе формирования конфликтологической компетентности (Калмыкова & Гагаринская, 2012)

Table 2 Potential of the individual and personal development of a HR manager within the formation of conflictological competence (Kalmykova & Gagarinskaia, 2012)

Структурный компонент	Функции	Критерий (ожидаемый результат)
Когнитивный	Формирование навыков анализа конфликтных и стрессовых ситуаций; усвоение знаний по теории и практике конфликт-менеджмента и стресс-менеджмента; реализация потенциала индивидуально-личностного развития в управленческой деятельности менеджера	Системное усвоение принципов и методов организационной конфликтологии и опыта конфликтологической деятельности в рамках активной кадровой политики организации
Мотивационный	Формирование системы ценностей и нравственных мотивов профессионального поведения; формирование мотивов достижения и делового общения; формирование позитивного отношения к конструктивным конфликтам, неприятие эмоциональных и коррупционных конфликтов	Развитие направленности личности менеджера по управлению персоналом на профессиональное саморазвитие и самоорганизацию в области конфликт-менеджмента и стресс-менеджмента
Эмоциональный	Формирование компетенций саморегуляции эмоционального состояния; развитие уверенности в себе; совершенствование умений психологической защиты и копинг-стратегий	Развитие направленности личности менеджера на развитие эмоциональной компетентности
Саморегуляция	Развитие навыков регуляции своих психических состояний; развитие навыков самоорганизации; формирование эффективного взаимодействия; умение критически осмысливать свое поведение, соотносить его с профессионально значимыми целями и действиями коллег; приобретение опыта решения конфликтных и профилактики стрессовых ситуаций	Развитие направленности личности менеджера на необходимость обладать специфическим набором социально-значимых качеств
Предметно-практический: управленческий	Развитие способности использовать методики управления конфликтами и стрессами и выбирать оптимальные стратегии поведения в конфликте и копинг-стратегии; развитие опыта конфликтологической деятельности	Развитие направленности личности менеджера по управлению персоналом на формирование конфликтологической компетентности
Волевой	Приобретение опыта оценочной деятельности: формирование и развитие навыков взаимоконтроля, самоконтроля, самокоррекции; развитие инициативы	Осмысление собственного потенциала профессионального развития

Уровень сформированности компонентов готовности к конструктивному разрешению конфликтов и профилактике профессионального стресса можно оценить в рамках проводимых тренингов, учебных занятий, в ходе устных опросов, решения вариативных конфликтологических задач. При разработке системы мониторинга уровня сформированности конфликтологической компетентности менеджеров по управлению персоналом необходимо выбрать показатели, удовлетворяющие целям и задачам исследования, исходя из общих функций стратегии управления конфликтами и стрессами в организации:

- 1) планирование – определение оперативных и стратегических целей управления конфликтами и стрессами; определение необходимых ресурсов для реализации данной стратегии; формирование концептуальной базы стратегии управления конфликтами и стрессами; формирование стратегических и тактических планов кадровых мероприятий;
- 2) мотивация – разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения; формирование организационной культуры; создание обучающей среды по формированию конфликтологической компетентности руководителей и работников;
- 3) координация – анализ результатов психологической диагностики, отчетов, аналитических материалов работы конфликтной комиссии; проведение кадровых мероприятий стратегии управления конфликтами и стрессами; анкетирование и опрос работников в целях осуществления диагностики: источников и причин конфликтов и стрессов; уровня профессионального стресса; уровня конфликтности и т.д.;
- 4) контроль, учет и анализ – анализ выполнения всех программ и кадровых мероприятий стратегии; оценка социально-экономической эффективности стратегии управления конфликтами.

Пример анализа уровня сформированности предметно-практического компонента конфликтологической компетентности менеджеров по управлению персоналом представлен в таблице 3.

Таблица 3. Оценка уровня сформированности конфликтологической компетентности менеджеров (Кибанов и др., 2017)
 Table 3 *Quality evaluation of managers' conflictological competence (Kibanov et al., 2017)*

Структурный компонент	
Предметно-практический: управленческий	
<i>Наименование показателей</i>	<i>Содержание показателей</i>
Мониторинг стратегии управления конфликтами и стрессами. Диагностика уровня конфликтности и стрессогенности организационной среды	<ul style="list-style-type: none"> – диагностика существующих в организации методов, форм и элементов системы управления конфликтами и стрессами; – формирование методики диагностики потребностей работников в конфликтологическом консультировании и разработке программ профилактики конфликтов и стрессов; – выявление потребностей руководителей и работников в формировании стратегии управления конфликтами и стрессами; – осуществление стрессмониторинга и т.д.
Формирование стратегии, целей и принципов активной кадровой политики организации в области управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – определение экономических, социальных целей стратегии; – анализ стратегии развития организации и стратегии управления человеческими ресурсами; – формулирование принципов и стратегических направлений конфликтологической деятельности; – формирование стратегии
Определение содержания и структуры стратегии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – анализ внутренних и внешних ресурсов стратегии; – определение задач и программ по разработке и внедрению стратегии управления конфликтами; – формирование модели конфликтологической компетентности и стресс-компетентности работников; – формирование профиля информационных карт профессионального стресса работников организации; – разработка программ профилактики и коррекции профессионального стресса и др.; – осуществление мониторинга стратегии
Разработка системы мотивации персонала по формированию антиконфликтного поведения в трудовом коллективе	<ul style="list-style-type: none"> – классификация мотивов отношения персонала к мероприятиям стратегии управления конфликтами; – разработка эффективной методики стимулирования персонала; – формирование конструктивной организационной культуры; – создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и стресскомпетентности работников организации

Разработка нормативного и документационного обеспечения стратегии управления конфликтами и стрессами Внедрение технологии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – определение состава нормативно-регламентирующих документов стратегии; – создание конфликтной комиссии в организации; – введение должности конфликтменеджера; – разработка Положений: регламента работы конфликтной комиссии, этических карт для всех категорий работников, этического кодекса и др.
Внедрение стратегии управления конфликтами и стрессами	<ul style="list-style-type: none"> – внедрение кадровых мероприятий стратегии; – формирование структуры взаимодействия с руководителями структурных подразделений; – разработка системы информирования персонала; – анализ результатов функционирования стратегии; – анализ и диагностика и конфликтных зон
Мониторинг эффективности стратегии управления конфликтами.	<ul style="list-style-type: none"> – мониторинг стратегии управления конфликтами и стрессами; – оценка эффективности стратегии

Методы обучения и конфликтологические задачи *Teaching methods and conflictology objectives*

Исключительно важным в процессе обучения магистров основным принципам и методам конфликтменеджмента является формирование у них таких качеств, как системность, мобильность, креативность, гибкость мышления, способность диагностировать и формулировать конфликтологические проблемы в организации. Методы формирования конфликтологической компетентности должны способствовать развитию у магистров управленческих и специальных конфликтологических компетенций. Наиболее актуально проектирование образовательных технологий на базе интеграционных процессов учебно-образовательной вузовской системы, отраслевой науки, производства и бизнеса с обеспечением высокой согласованности действий на всех уровнях управления. Методика обучения конфликтологии должна решать задачи формирования потенциала профессионального развития менеджера в процессе ее освоения. Одновременное развитие названных групп умений в процессе формирования конфликтологической компетентности можно осуществить путем использования активных и интерактивных методов обучения. Развитие навыков системного анализа, выработка умения диагностировать и объективно оценивать конфликтную ситуацию и принимать управленческие решения, а также обучение эффективному внутригрупповому и межличностному взаимодействию реализуется посредством использования деловых игр, разбора конкретных ситуаций, групповых дискуссий, тренингов, что в свою очередь потребовало

мотивационной, методологической и экспертной готовности преподавателя вуза; сформированность ценностно-мотивационного, рефлексивного и оценочного компонентов в структуре методической компетентности репродуцировали рост компонентов в структуре конфликтологической компетентности. В ходе исследования были выявлены дополнительные прямые связи между: ценностно-мотивационным компонентом методической компетентности преподавателей и показателями эмоционального компонента конфликтологической компетентности обучающихся технологическим компонентом методической компетентности преподавателей и управленческим компонентом конфликтологической компетентности обучающихся.

Авторами разработан банк учебно-методических материалов, включающий в себя комплекс учебных вариативных конфликтологических задач, сформированных с учетом специфики профессиональной деятельности менеджеров по управлению персоналом. Система конфликтологических задач представлена девятью группами заданий: непосредственные источники и причины возникновения различных типов конфликтов в организации; метод картографического анализа конфликтного взаимодействия; функциональные направления конфликтов в организации; принципы технологии управления конфликтами и стрессами; методы управления конфликтами и стрессами в организации; источники и функциональные последствия профессионального стресса; копинг-стратегии поведения работников; управление стрессами на уровне подразделения и на уровне личности работника; документационное и нормативно-правовое обеспечение стратегии управления конфликтами и стрессами. В таблице 4 представлен фрагмент банка конфликтологических задач, используемых как в образовательном процессе, так и в процессе проведения различных обучающих тренингов на промышленных предприятиях и организациях.

Таблица 4. **Вариативные конфликтологические производственные задачи**
(Калмыкова, 2014)

Table 4 Variable industrial conflictological tasks (Kalmykova, 2014)

Конфликтологическая задача	Содержание конфликтологической задачи	Практическое значение решения задачи для организации
Методы управления конфликтами и стрессами в организации	<p>Определение содержания технологии управления конфликтами и стрессами</p> <p>Примеры задач</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте перечень и структуру организационных мероприятий, направленных: <ol style="list-style-type: none"> а) на профилактику деструктивных конфликтов в организации; б) на профилактику профессионального стресса работников 2. Предложите свою классификацию: <ol style="list-style-type: none"> а) методов управления конфликтами и стрессами в организации; б) конструктивных функций конфликтов в организации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование конфликтологической компетентности и персонала организации. 2. Разработка программ профилактики профессионального стресса.
Источники и функциональные последствия профессионального стресса сотрудников. Копинг-стратегии поведения.	<p>Разработка системы мотивации персонала по формированию конструктивного трудового поведения.</p> <p>Примеры задач</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Покажите связи, которые существуют между: <ol style="list-style-type: none"> а) причинами возникновения организационных конфликтов и несовершенством системы управления персоналом, организационной структуры организации, кадровой политики организации; б) причинами повышения уровня профессионального стресса и несовершенством организации труда персонала 2. Раскройте особенности стратегии поведения в конфликте: <ol style="list-style-type: none"> а) сотрудничество; б) противостояние; в) уклонение; 3. Раскройте особенности этики регулирования конфликтов: <ol style="list-style-type: none"> а) психологом; б) руководителем; в) конфликтменеджером. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка методов стимулирования персонала к повышению уровня этики взаимоотношений. 2. Создание благоприятной образовательной среды по формированию конфликтологической компетентности и всех категорий работников организации.

В процессе формирования конфликтологической компетентности можно использовать четыре группы методов, соотнесенных с этапами и уровнями методики интерактивного обучения:

- методы создания положительной мотивации (учет личных учебных достижений, создание психологически комфортных условий обучения);
- методы организации интерактивной познавательной и практической деятельности магистра (обсуждения специальных и учебных видеозаписей, дискуссии, решение задач на основе анализа конкретных ситуаций, подготовка презентаций и докладов, научно-исследовательские проекты);
- рефлексивно-оценочные методы (анализ результатов контроля, взаимоконтроля и самоконтроля, диагностика учебных затруднений);
- методы развития личной образовательной среды обучения (привлечение личного или профессионального опыта магистра, привлечение личного биографического опыта работодателя, биографический метод, метод межпоколенческого обучения, практическая ориентация, работа с дополнительными источниками информации) (Сулимова, 2006). Одним из инструментов конфликтологической подготовки магистров является проведение различных обучающих тренингов, основными задачами которого являются формирование конфликтологической компетентности и повышение уровня стрессоустойчивости менеджеров по управлению персоналом и работников организации.

Заключение ***Conclusion***

В ходе проведенного исследования авторами:

- проанализированы психолого-педагогические и организационные условия формирования конфликтологической компетентности магистров, обучающихся по направлению «Управление персоналом»;
- сформированы методические рекомендации по повышению уровня конфликтологической компетентности руководителей и работников организации (комплекс обучающих тренингов);
- создано и апробировано учебно-методическое обеспечение, используемое в учебном процессе вуза и в процессе конфликтологического консультирования работодателей;

- разработаны вариативные профессиональные конфликтологические задачи, используемые как в образовательном процессе, так и в процессе проведения различных обучающих тренингов на промышленных предприятиях и организациях.

Вместе с тем существует ряд потенциальных проблем и рисков, связанных с реализацией методики формирования конфликтологической компетентности магистров, а именно:

- недостаточное участие работодателей в экспертных опросах на тему исследования;
- внедрение инновационных методов и технологий обучения, требуют наличие высокого уровня мотивационной, методологической и экспертной готовности преподавателей вуза и т.д.

Summary

The paper deals with the core approaches to the formation of conflict competence of students, i.e. future HR managers; there have been actualized the challenges of formation of integrated characteristics that ensure constructive conflict activity of the subjects of the educational process in the organizational environment. Inclusion of the conflict resolution component in HR managers' professional training is predetermined by the requirements of the modern economy, i.e. it is vital to improve managers' professional training; to train managers, who will be aware of the methods essential to diagnose the causes of conflict and stress in the workplace, as well as of the conflict resolution strategies. The methodology for the conflict competence formation of managers appears to be vital for the transition to level-sensitive higher education, which assumes the initial multifaceted general professional training with subsequent specialization.

Research Objective: the rationale and development of methodological guidelines to improve conflict competence of master-students majoring in "HR management", employees and executives; the creation of conflict counseling system.

Research task:

- to provide theoretical grounds for objectives and content of HR managers conflict-resolution training based on the competence approach;
- to explain the concept of "HR manager individual and personal development potential";
- to prove the implementation technology for HR managers conflict-resolution training based on the competence approach;
- to form the educational and methodical support of the course as follows: "Conflict and Stress Management in the Organization".

Research Object: HR managers' professional training at the level of undergraduate and postgraduate education.

Research Subject: HR managers conflict competence formation.

The methodological basis for HR managers' conflict management competence creation is a conflict and environment approach that takes into account the functions of management in the work environment and conceptual ideas of new requirements for qualification and competence creation of adaptive specialists training.

Research methods: surveys have been conducted to assess the relevance of conflict competence for the professional activities of HR managers.

Research outcomes:

1. Psychological, pedagogical and organizational aspects of HR management master-student conflict competence formation have been analyzed.
2. Methodological recommendations to enhance the conflict competence level of the company's managers and employees (a set of trainings) have been formed.
3. Learning and teaching support material used at the educational process at the university and for employers conflict counseling has been developed and tried out.
4. A variety of professional conflict tasks, used at the educational process and for conducting various training sessions at industrial enterprises and organizations have been developed.

Литература References

- Aleinikov, A. V., & Strebkov, A. I. (2017). Interdisciplinarity as a methodological basis for analysis of conflict phenomenon and the educational programme "conflictology". *Integration of Education, 21*, 138–151.
- Anantharaman, R. N., Rajeswari, K. S., Angusamy, A., & Kuppasamy, J. (2017). Role of self-efficacy and collective efficacy as moderators of professional stress among software development professionals. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals, 8*, 45–58.
- Beaumont, G. (1996). *Review of 100 NVQs and SVQs*. London: Department for Education and Employment.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations (Review). *Academy of Management Review, 30*, 577–594.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development. *Management Education and Development, 20* (1), 56 – 61.
- Costello, J., Clarke, C., Gravely, G., D'Agostino-Rose, D., & Puopolo, R. (2011). Working together to build a respectful workplace: Transforming OR culture. *AORN Journal, 93*, 115–126.
- Hartle, F. (1995). *How to Re-engineer your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Mastenbroek, W. F. G. (1987). Conflicthantering: een procesbenadering. *Persneesbeleid, 14*, 584-589.
- Mc Clelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews, *Psychological Science, 9* (5), 331–339.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 79–91.
- Prein, H. (1982). *Conflicthantering door een derde partij*.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance* New York: Wiley.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Staff Management*. September, 30–33.
- Анцупов, А. Я., & Шипилов, А. И. (2011). *Конфликтология*. М., Эксмо.
- Гришина, Н. В. (2008). *Психология конфликта*. Издательство: Питер.
- Дмитриев, А. В. (2002). *Социальный конфликт: общее и особенное*. Москва.

- Здравомыслов, А. Г. (1996). *Социология конфликта*. Издательство: Аспект Пресс.
- Зигерт, В., & Ланг, Л. (1990). *Руководить без конфликтов*. Издательство: Экономика.
- Калмыкова, О. Ю. (2014) Повышение квалификации управленческого и исполнительского персонала с целью развития конфликтологической компетентности. *Вестник Самарского государственного технического университета. Сер. Экономические науки, № 3 (13)*.
- Калмыкова, О. Ю., & Гагаринская, Г. П. (2012). Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров. *Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Сер. Экономика, № 3 (23)*.
- Кибанов, А. Я., Ворожейкин, И. Е., Захаров, Д. К., & Коновалова, В. Г. (2009). *Конфликтология*. М.: ИНФРА-М.
- Кибанов, А. Я., Гагаринская, Г. П., Калмыкова, О. Ю., & Мюллер, Е. В. (2017). *Управление персоналом*. М.: ИНФРА-М.
- Корнелиус, Х., & Фэйр, Ш. (1992). *Выиграть может каждый: как разрешать конфликты*. Москва.
- Пригожин, А. И. (2010) *Цели и ценности. Новые методы работы с будущим*. Издательство: Дело АНХ.
- Пугачев, В. П. (2011). *Планирование персонала организации*. Издательство: МГУ.
- Скотт, Дж. Г. (1993). *Сила ума. Способы разрешения конфликтов*. СПб.: Питер.
- Староверова, К. О. (2005). *Управление конфликтами в учреждениях культуры: Методика обучения*. М.: Издательство «Либерей-Бибинформ».
- Сулимова, Т. С. (2006). *Конструктивное разрешение конфликтов*. М., Педагогика.
- Фрейд, З. (2011). *Психология масс и анализ человеческого "Я"*. Издательство: Азбука.
- Шаленко, В. Н. (2008). *Трудовые конфликты: методология, теория и управление*. Монография. М: Издательство АПК и ППРО.
- Щербакова, О. И., & Вербицкий, А. А. (2010). *Конфликтологическая культура личности специалиста: контекстный подход*. М.: МГГУ им. М.А.Шолохова.