

# Мониторинг уровня конфликтности персонала в организации

## Monitoring the level of personnel conflict in the organization

УДК 331.44

Получено: 16.11.2020

Одобрено: 04.12.2020

Опубликовано: 25.12.2020

### **Кауфман Н.Ю.**

канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом БУ ВО Сургутского государственного университета

e-mail: [ntlru@yandex.ru](mailto:ntlru@yandex.ru)

### **Kaufman N.Yu.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Surgut State University

e-mail: [ntlru@yandex.ru](mailto:ntlru@yandex.ru)

### **Монастырецкая О.А.**

магистрант кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом БУ ВО Сургутского государственного университета

### **Monastyretskaya O.A.**

Master's degree student, Surgut State University

### **Аннотация**

В статье проводится изучение ситуации поведения профессорско-преподавательского состава в коллективе высшего профессионального образования под воздействием изменений, которым подвергается высшее учебное заведение, университет (сокращение профессорско-преподавательского состава, слияние кафедр, реорганизация направлений и профилей, снижение нагрузки, увеличение документации и требований и др.). Проведён анализ персонала кафедры морфологии и физиологии, в ходе которого выяснено, какие виды конфликтов присутствуют и каков уровень социально-психологического климата в изучаемом коллективе. В работе был проведен анонимный опрос сотрудников кафедры и исследование групповой сплоченности коллектива по методу Сिशора. В результате выявленных недостатков были предложены методы прогнозирования и решения конфликтов в данном коллективе, которые включают в себя как психологические, так и практические меры управления конфликтами; рекомендована необходимость провести изменения в социальных отношениях, создавать новые социальные технологии, просвещать коллектив, проводить курсы повышения квалификации по данной теме. Также в статье рекомендуется создание психологически-медиативной службы, которая будет брать на себя обязанности по профилактике конфликтов (проведение коммуникативных тренингов, беседы и т.д.).

**Ключевые слова:** конфликт, анализ персонала, метод Сिशора, медиативная служба.

### **Abstract**

The proposed article examines the situation of the behavior of the teaching staff in the collective of higher professional education under the influence of changes to which the higher educational institution, the university is subjected (reduction of the teaching staff, merging of departments, reorganization of directions and profiles, decrease in workload, increase in documentation and requirements, etc. other). An analysis of the personnel of the Department of Morphology and Physiology was car-

ried out, during which it was found out what types of conflicts are present and what is the level of the socio-psychological climate in the team under study. In the work, an anonymous survey of the staff of the department and a study of group cohesion of the team using the Sishore method were carried out. As a result of the identified shortcomings, methods were proposed for predicting and resolving conflicts in a given team, which include both psychological and practical measures for managing conflicts; recommended the need to make changes in social relations, create new social technologies, educate the team, conduct advanced training courses on this topic. The article also recommends the creation of a psychological and mediation service that will take on the responsibility for conflict prevention (conducting communication trainings, conversations, etc.)

**Keywords:** conflict, personnel analysis, Sishore's method, mediation service.

В условиях социально-экономического обновления России наблюдается заметное повышение напряженности и конфликтности во всех сферах жизнедеятельности социума, в том числе в системе образования [11]. Сфера высшего профессионального образования подвергается изменениям, которые направлены на повышение доступности качественного образования, на достижение российской школой мирового уровня, на внедрение в деятельность организации инновационных технологий [10]. Каждая образовательная организация ставит перед собой стратегические цели: формировать конкурентоспособных специалистов, расширять границы знания и обучения, уметь адаптироваться к изменяющимся условиям [9, с. 11].

### **Методология**

В исследовании участвовал профессорско-преподавательский состав кафедры морфологии и физиологии, медицинского института, Сургутского государственного университета. Эмпирическую базу исследования составляют данные социологического опроса, проведенные на кафедре.

Исследование было проведено методом опроса с целью изучения системы управления конфликтами в организации. В ходе исследования было опрошено 30 чел. Помимо опроса, было проведено исследование групповой сплоченности коллектива по методу Сисшора. Это один из важных параметров, который показывает степень интегрированности коллектива. Также был проведен анализ персонала [12].

### **Результаты исследования**

Процесс исследования конфликтов в организации заключался в изучении теоретических мнений научного сообщества и анализа персонала конкретного подразделения.

Шарыгина О.Л. считает конфликтом столкновение нескольких субъектов в результате несовместимых интересов и мнений [15].

Деструктивным способом развития противоречий и взглядов в процессе взаимодействия личностей называет социальный конфликт Анцупов А.Я. и Шипилов А.И. [2].

По мнению Стебковой Н.В., конфликт является естественным процессом человеческих взаимоотношений, обусловленным разными взглядами индивидов на ценности, потребности и нормы [13]. Похожего мнения придерживается Кибанов А.Я., Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. [8, 7].

Таким образом, рассматривая конфликты в организациях, выявлено, что конфликт является неизбежным социальным взаимодействием нескольких сторон, который развивает противоречие взглядов на появляющиеся проблемы. Но, несмотря на тот факт, что конфликт может прийти как к отрицательному, так и к положительному результату, отметим, что конфликт является необходимым явлением в организации, которым важно правильно и эффективно управлять.

Многие специалисты, занимающиеся разрешением конфликтных ситуаций на профессиональном уровне, сходятся во мнении, что на процесс управления конфликтами влияют различные факторы, такие как: предрассудки, характер личности, мотивация, уровень профессионализма, образования и стрессоустойчивости [3].

В ходе изучения персонала кафедры морфологии и физиологии нами был проанализирован уровень образования кафедры, повышение квалификации, стаж работы и некоторые демографические признаки (пол, возраст).

Таблица 1

**Изменение структуры персонала за 2019-2020 гг., чел.**

Категории сотрудников	2019 г., чел.	%	2020 г., чел.	%	Темп роста 2018 / 2020 гг.	
					чел.	%
Общая численность персонала	18	100	32	100	+14	177
Профессор	3	16,6	4	12,5	+1	133
Доцент	5	27,7	9	28,1	+4	180
Старший преподаватель	4	22,2	4	12,5	0	100
Преподаватель	2	11,1	2	6,25	0	100
Ассистент	0	-	2	6,25	+2	200
Прочий персонал	4	22,2	8	25	+4	200

[составлено авторами по результатам исследования]

Анализируя данные табл. 1, мы видим, что общая численность персонала увеличилась с 2018 по 2020 г. на 14 чел., и темп роста составил 177%. Такое увеличение произошло за счет объединения кафедры морфологии с кафедрой физиологии в 2020 г. Выросло количество прочего персонала на 4 чел. Анализ по гендерному признаку выявил, что на кафедре большинство сотрудников женского пола (табл. 2). Такое положение большинства сотрудников женщин связано со спецификой работы университета (документная работа).

Таблица 2

**Состав персонала по гендерному признаку за 2019-2020 гг., чел.**

Категории сотрудников	2019 г., чел.	%	2020 г., чел.	%	Темп роста 2020 / 2018 гг.	
					чел.	%
Общая численность персонала	18	100	32	100	+14	177
Мужчины	7	38,8	10	31,2	+3	142,8
Женщины	11	61,1	22	68,7	+11	200

[составлено авторами по результатам исследования]

Анализ уровня образования (табл. 3) показал 100% результат, каждый сотрудник организации имеет высшее профессиональное образование, так как это обязательно для работников университета по профессиональному стандарту приема на работу в вуз. Таким образом, персонал высокообразованный, что позволяет обеспечивать высокое качество оказываемых услуг.

Таблица 3

**Показатели структуры персонала по уровню образования за 2019-2020 гг.**

Показатели образования персонала	2019 г.		2020 г.		Темп роста 2018 / 2020 гг.	
	Чел.	%	Чел.	%	Абсолют. (+; -)	Относит. в %
Высшее	19	100	32	100	+14	177

Среднее профессио- нальное	-	-	-	-	-	-
Среднее	-	-	-	-	-	-
Итого	19	100	32	100	+14	177

[составлено авторами по результатам исследования]

По итогам данных табл. 4 наблюдается большинство сотрудников от 25-35 лет и в категории от 36-45 лет. Из исходных данных следует вывод, персонал в организации достаточно зрелый по возрасту и большинство имеют значительный опыт работы по своей специальности.

Таблица 4

#### Изменение структуры персонала за 2019-2020 гг., чел.

Возраст, лет	2019 г.		2020 г.		Темп роста 2018 / 2016 гг.	
	Чел.	%	Чел.	%	Абсолют. (+; -)	Относит. в %
18 – 25	3	15,7	5	15,6	+3	250
26 – 35	8	42,1	12	37,5	+4	150
36 – 45	4	21	9	28,1	+5	225
46 и старше	4	21	6	18,7	+2	150
Итого	19	100	32	100	+14	177

[составлено авторами по результатам исследования]

По результатам исследования персонала кафедры по стажу работы (табл. 5), выявлено, что после присоединения сотрудников, количество работников со стажем от 1 до 5 лет увеличилось на 5 чел., 28,1%; процент увеличения сотрудников со стажем 11-20 лет составил также, 28,1%. Эти две категории составили максимальный процент стажа работников на кафедре.

Таблица 5

#### Структура персонала кафедры по стажу работы

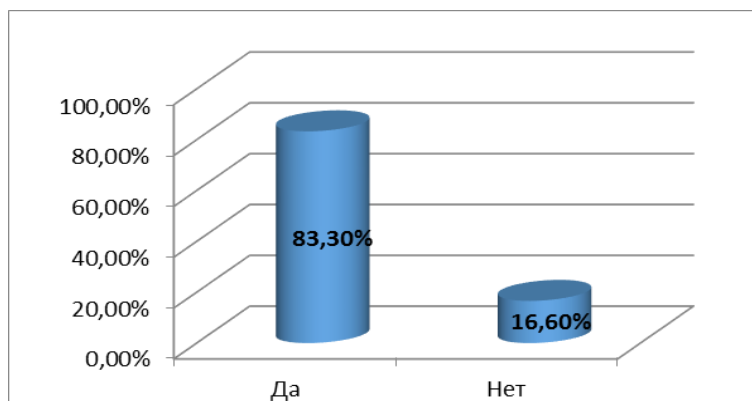
Стаж работы, го- ды	2019 г.		2020 г.		Темп роста 2018 / 2016 гг.	
	Чел.	%	Чел.	%	Абсолют. (+; -)	Относит. в %
1 – 5	5	26,3	9	28,1	+5	225
5 – 10	6	31,5	8	25	+2	133
11 – 20	4	21	9	28,1	+5	225
20 и больше	4	21	6	18,7	+2	150
Итого	19	100	32	100	+14	177

[составлено авторами по результатам исследования]

Таким образом, структура персонала кафедры морфологии и физиологии относительно стабильна, однако ее численность увеличилась на 14 чел. в связи с объединением двух кафедр в одну. Но существенных изменений (по возрасту, квалификации и гендерному признаку в профессорско-преподавательском составе не произошло.

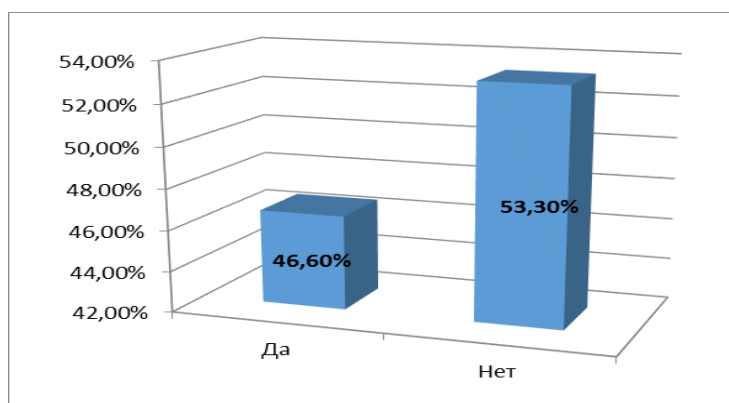
Для опроса сотрудникам кафедры было предложено 10 вопросов, по анализам ответов на которые мы составили картину уровня и характера конфликтности в данном коллективе. Для примера приведем некоторые из них, которые более ясно выражают запрос. При ответе на вопрос «Как Вы считаете, стоит ли проводить мероприятия, связанные с урегулированием и уменьшением конфликтных ситуаций?» – большинство (83%) сотрудников кафедры считают необходимым проводить мероприятия по урегулированию конфликтных ситуаций, а 16%

против (рис. 1). От профессорско-преподавательского состава кафедры в ответ на этот вопрос нам поступили предложения о том, что урегулирование религиозных и этнических конфликтов имеет место быть, а решение бытовых и межличностных конфликтов неуместно и необязательно.



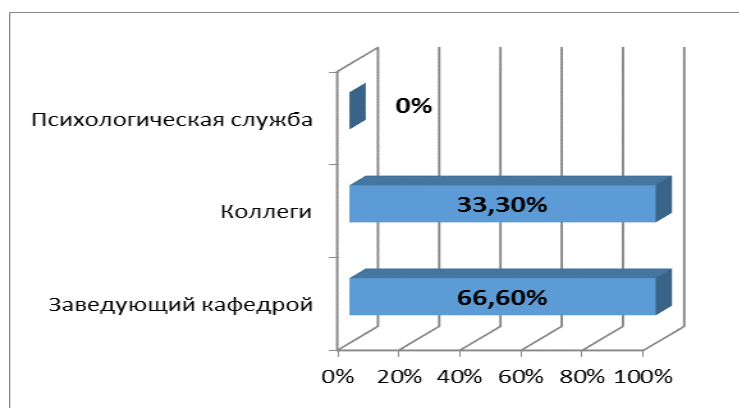
**Рис. 1.** Результаты опроса по необходимости проведения мероприятий, связанных с урегулированием конфликтов [составлено авторами по результатам исследования]

При ответе на вопрос «Удовлетворяют ли сотрудников методы решения конфликтов в организации?» больше половины выбрало результат «Нет» – 53,3%. А 46,6% опрошенных склонились к положительному ответу (рис. 2).



**Рис. 2.** Результаты опроса по оценке методов разрешения конфликтов [составлено авторами по результатам исследования]

На вопрос «Кто чаще всего разрешает конфликтные ситуации?» никто не выбрал вариант «Психологическая служба». Большинство считает, что конфликтные ситуации разрешает заведующий кафедрой (66,6%), как непосредственный руководитель. И 33,3% сотрудников считает, что самостоятельно, в коллективе, решают этот вопрос (рис. 3).



**Рис. 3.** Результаты опроса по выявлению решения конфликтных ситуаций [составлено авторами по результатам исследования]

Помимо опроса, мы провели исследование групповой сплоченности коллектива по методу Сишора. Это один из важных параметров, который показывает степень интегрированности коллектива [6].

Были взяты стандартные вопросы, которые используются в этом методе. Каждому из вопросов присвоен балл от 1 до 5, затем был посчитан результат каждого участника. В опросе участвовали 23 чел., сотрудники исследуемой кафедры.

Результат опроса на кафедре морфологии и физиологии по методу Сишора следующий (из 23 опрошиваемых):

- 9 чел. – 10 баллов;
- 11 чел. – 7 баллов;
- 3 чел. – 18 баллов.

Если сопоставить полученные значения с интерпретацией данного метода (от 15.1 баллов – высокая групповая сплоченность, от 11.6 до 15 баллов – групповая сплоченность выше средней, от 7 до 11.5 баллов – средняя групповая сплоченность, от 4 до 6.9 баллов – групповая сплоченность ниже средней, до 4 баллов – низкая групповая сплоченность), можно сделать вывод, что большинство сотрудников кафедры имеют среднюю групповую сплоченность. Данный результат говорит нам о том, что в исследуемом коллективе присутствует неудовлетворенность социально-психологическим климатом.

По результатам проведенного эмпирического наблюдения на кафедре морфологии и физиологии медицинского института БУ ВО СурГУ, мы пришли к выводу, что конфликтов в коллективе не много, но те ситуации, которые возникают, никак не решаются, либо их методы решения не удовлетворяет большинство опрошенных. Из опроса нами сделано заключение, что на кафедре присутствуют все три вида конфликтов: межличностные, внутриличностные и межгрупповые. Межличностные проявляются во взаимодействии преподавателей преимущественно в вопросах, касающихся учебного процесса. Внутриличностные характерны среди столкновения интересов старшего и младшего поколения, из-за разногласий мнений по стандартным кафедральным вопросам. Межгрупповой конфликт самый острый, он возник из-за объединения двух кафедр в одну и смены заведующего кафедрой, который выступает управляющим лицом в данном коллективе.

Следует принять во внимание гендерный состав сотрудников кафедры и стаж работы, их различия во взглядах и мнениях, что может косвенно влиять на возникновение конфликтных ситуаций, а также предложить методы по прогнозированию конфликтов и управлению ими.

### **Предложенные методы предупреждения конфликтов в организации**

Основываясь на результатах опроса сотрудников профессорско-преподавательского состава кафедры, можно представить методы эффективного управления разными видами конфликтов конкретно для кафедры морфологии и физиологии медицинского института СурГУ:

1. Проведение работы по налаживанию взаимодействия между членами коллектива. Наладить взаимодействие между сотрудниками кафедры может грамотная корпоративная культура, организованная в университете. Учитывая специфику медицинского направления, могут быть организованы совместные со студентами мероприятия, акции, благотворительные фонды, волонтерство в больницах и т.д. [4, с.141].

2. Использование опыта старшего поколения. В работе кафедры это можно рассматривать как передачу научного опыта младшему поколению и обмен информацией.

3. Использование конкурентных преимуществ «технологичного поколения». Здесь имеет место обмен опытом, но уже от младшего поколения более старшему, в отличие от предыдущего пункта.

4. Распределение обязанностей соответственно должности. Заведующий кафедрой должен следить за уровнем общественной занятости преподавателей, помогать в решении сложных вопросов, контролировать учебную и внеучебную деятельность сотрудника кафедры.

5. Справедливость по отношению к профессорско-преподавательскому составу. Умение объяснить сотруднику четкое представление о том, какие результаты ожидаются от его работы, распределить учебную нагрузку, предоставить выбор дисциплин и определить дополнительные обязанности – все это уходит под контроль заведующего кафедрой.

6. Создание медиаторско-психологической службы на базе медицинского института, с условием, что сотрудник данной службы будет не из коллектива СурГУ, так как в его обязанности должна входить нейтральная позиция.

В общем плане, управление конфликтными ситуациями решается на всех уровнях управления высшего учебного заведения и заключается в снижении противоречий между трудовыми коллективами и руководителями подразделений при помощи регулирующих инструментов корпоративной культуры [1].

Таким образом, учет ряда перечисленных условий, обеспечивающих благоприятную работу предприятия, может снизить конфликт между работниками. Также необходимо учитывать общий морально-психологический климат подразделения, который характеризуется высокой степенью развития межличностных и внутриличностных отношений, а также степенью удовлетворенности качеством управления в коллективе [14].

### **Заключение**

В ходе работы по оцениванию конфликтности в изучаемом коллективе был проведен анализ персонала, выявлен характер возникающих коллективов с помощью опроса и предложены методы прогнозирования и решения конфликтов в данном коллективе, которые включают в себя как психологические, так и практические меры управления конфликтами; рекомендована необходимость провести изменения в социальных отношениях, создавать новые социальные технологии, просвещать коллектив, проводить курсы повышения квалификации по данной теме и т.д. [5, с. 42].

Также, в такой большой организации, как ВУЗ, рекомендуется создание психологически-медиативной службы, которая будет брать на себя обязанности по профилактике конфликтов (проведение коммуникативных тренингов, беседы и т.д.).

### **Литература**

1. Ан Ю.Н., Ковалев В.А. Классификация методов управления внутриорганизационными конфликтами в вузе // Вестник СИБИТа. – 2017. – №1 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-metodov-upravleniya-vnutriorganizatsionnymi-konfliktami-v-vuze> (дата обращения: 29.11.2020).
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 528 с.

3. *Васкевич Д.В.* Управление конфликтами на предприятии // Academy. – 2019. – №7 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-na-predpriyatii> (дата обращения: 29.11.2020).
4. *Желтухин А.И.* Социологическая концепция конфликта / А.И. Желтухин // Социологические исследования – Москва, 2015. – С. 140-144.
5. *Зельднер А.* Партнерские отношения государства, бизнеса и общества в условиях смешанной экономики. – Москва: Экономические науки, 2010. – 213 с.
6. Исследование социально-психологического климата в коллективе [Электронный ресурс] – URL: <https://hr-portal.ru/blog/issledovanie-socialno-psihologicheskogo-klimata-v-kollektive> (дата обращения: 21.10.2020).
7. *Калмыкова, О.Ю., Гагаринская, Г.П.* Внедрение организационного конфликт-менеджмента в систему стратегического управления / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 5 (24). – С. 45–56.
8. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
9. *Кириллова О.Г. Сморгачева В.Г.* Профиль стрессоустойчивости в конфликтологии / О.Г. Кириллова, В.Г. Сморгачева // Экономика устойчивого развития. – 2015.– №3 (23). С. 279-284.
10. *Никулина И.В.* Управление конфликтами в образовательной организации // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2019. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-obrazovatelnoy-organizatsii-1> (дата обращения: 29.11.2020).
11. *Никулина И.В.* Преподаватель университета как субъект управления педагогическими конфликтами / И.В. Никулина // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2017. – Т. 23. – № 4. – С. 40–43.
12. *Соловова Н.В., Никулина И.В., Новоселова О.В., Санько А.М.* Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография. – Самара: Издательство СНЦ РАН, 2017 – 322 с.
13. *Стебкова Н.В.* Понятие организационного конфликта: определение, история и сущность / Н.В. Стебкова // Вестник Саратовского областного института развития образования. – 2018. – № 1 (13). – С. 66–70.
14. *Турченко И.В. Кауфман Н.Ю.* Управление морально-психологическим климатом коллектива как фактор эффективной трудовой деятельности организации. Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38534322> (дата обращения: 29.11.2020).
15. *Шарыгина О. Л.* Теоретические аспекты исследования конфликтов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №11-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-issledovaniya-konfliktov> (дата обращения: 29.11.2020).