

# Управление конфликтами в коллективе выпускающей кафедры университета

## Conflict management in the collectivity of the university graduate chair

УДК 331.109

Получено: 24.02.2019

Одобрено: 14.03.2019

Опубликовано: 25.04.2019

### **Черниковская М.В.**

канд. экон. наук, доцент кафедры «Менеджмент», Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза  
e-mail: m.chernikovskaya@mail.ru

### **Chernikovskaya M.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, "Management" Department, Penza State University of Architecture and Construction, Penza  
e-mail: m.chernikovskaya@mail.ru

### **Киреева Е.В.**

студентка 4 курса Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, направление подготовки "Менеджмент", г. Пенза  
e-mail: ya.kireeva1997@yandex.ru

### **Kireyeva E.V.**

4th year student of Penza State University of Architecture and Construction, the direction of "Management", Penza  
e-mail: ya.kireeva1997@yandex.ru

### **Аннотация**

В статье представлены результаты исследования основных аспектов управления конфликтами в коллективе выпускающей кафедры. Особое внимание обращено на методы профилактики и пути разрешения конфликтов в коллективе выпускающей кафедры университета.

**Ключевые слова:** конфликты, управление, коллектив, выпускающая кафедра, университет.

### **Abstract**

The article presents the results of a study of the main aspects of conflict management in the team of the graduate chair. Particular attention is paid to the methods of prevention and ways to resolve conflicts in the team of the graduating department of the university.

**Keywords:** conflicts, management, team, graduating department, university.

Конфликты в современном мире являются неотъемлемой частью всех отношений в процессе жизнедеятельности людей. Они сопровождают нас во всех коммуникациях различных сфер деятельности. Как правило, конфликт рассматривается как негативное явление, однако он может вызывать и положительные последствия.

Необходимость управления конфликтами в трудовом коллективе обусловлена их влиянием на эффективность профессиональной деятельности. От

качества данного управления зависит, как будут влиять конфликты на деятельность организации – разрушающе, или наоборот, служить основой для развития. Поэтому в любой организации, любом подразделении должны применяться наиболее эффективные для конкретного коллектива методы управления конфликтами [1].

В коллективе выпускающей кафедры высшего учебного заведения предупреждение и разрешение конфликтов представляют собой особо значимые элементы управления, так как конфликты среди преподавателей могут непосредственно влиять на качество обучения.

Конфликт – это столкновение противоположных интересов, взглядов, позиций, которое может носить скрытый характер или проявляться в корректной, конструктивной форме [2].

Причины, этапы и способы разрешения конфликтов в организации между членами коллектива или в отношениях руководителя и подчиненного значительно отличаются от других видов. Данное различие обусловлено наличием именно трудовых взаимосвязей, хотя личностные столкновения также имеют место быть здесь.

В Пензенском государственном университете архитектуры и строительства было проведено исследование причин возникновения и методов управления конфликтами в трудовом коллективе выпускающей кафедры.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности применения руководством выпускающих кафедр разработанных рекомендаций по профилактике конфликтных ситуаций и управлению возникающими конфликтами в коллективе.

В качестве методов исследования был использован анкетный опрос, в котором приняли участие преподаватели выпускающей кафедры Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, а также было проведено интервью с заведующим кафедрой.

В ходе проведения исследования было выявлено, что все без исключения преподаватели работают на кафедре более 1 года. Большая часть опрошенных (72%) являются преподавателями более 10 лет. Это свидетельствует о значительном опыте преподавания в высшем учебном заведении, а также о большой длительности пребывания данных преподавателей в коллективе кафедры.

Большинство преподавателей кафедры (64%) оценивают психологическую обстановку на кафедре как удовлетворительную. Треть сотрудников кафедры считают обстановку благоприятной. Однако один сотрудник кафедры высказал мнение о наличии дискомфорта в процессе работы на кафедре. Данные результаты свидетельствуют в целом о нормальном психологическом климате на кафедре, однако стало очевидно, что существуют некоторые проблемы, так как многие сотрудники не могут назвать обстановку благоприятной (табл. 1).

По результатам анализа частоты возникновения конфликтов среди сотрудников кафедры, можно сделать вывод о том, что половина опрошенных сотрудников полагают, что конфликтные ситуации почти не случаются в коллективе и почти столько же (43%) уверены, что конфликты происходят редко. Следует отметить, что варианты ответов «никогда» и «очень часто» выбраны не были. Данные результаты свидетельствуют о средней частоте возникновения конфликтов, что является нормальным показателем.

Таблица 1

**Оценка психологической обстановки в коллективе**

№		Процентное соотношение
1	Благоприятная	29,0
2	Удовлетворительная	64,0
3	Дискомфортная	7,0
4	Конфликтная	-
Итого		100,0

В ходе исследования было выявлено, что на кафедре периодически возникают небольшие и быстро разрешаемые конфликты. Так считают 10 преподавателей. Двое респондентов уверены, что на кафедре происходят лишь мелкие ссоры между сотрудниками. Пять сотрудников отмечают отсутствие открытых конфликтов и наличие скрытой враждебности во взаимоотношениях между некоторыми из сотрудников или с руководителем. Таким образом, не было выявлено наличие крупных конфликтов, которые продолжаются давно и периодически затухают и проявляются вновь или же разделяющих коллектив на отдельные группы.

Таблица 2

**Частота возникновения конфликтов в трудовом коллективе**

№		Процентное соотношение
1	Не возникают	-
2	Возникают крайне редко	50,0
3	Возникают редко	43,0
4	Возникают часто	7,0
5	Возникают очень часто	-
Итого		100,0

По результатам исследования была определена частота возникновения конфликтов на различных уровнях (табл. 2). Так, было выявлено, что конфликты на кафедре происходят крайне редко. Так считают 50% преподавателей.

По результатам проведенного анкетирования можно судить о том, что одними из наиболее частых причин возникновения конфликтов среди сотрудников на кафедре являются следующие: сложные или неопределенные процедуры принятия решений (неясно, кто должен решать тот или иной вопрос, какие документы и в какой форме надо готовить), неопределенность ролей, прав и ответственности сотрудников, неточное определение целей работы, а также некорректное распределение обязанностей. По мнению преподавателей кафедры, реже всего конфликты возникают по причинам различия в уровне профессиональных знаний, квалификации, а также конкуренции, соперничества между ними, различий в ценностях. Помимо вышперечисленных причин сотрудники кафедры также отметили недобросовестное отношение к работе как одну из них.

В ходе проведения исследования были установлены позиции, которые сотрудники обычно занимают в процессе протекания конфликтов (табл. 3, 4).

Большинство преподавателей – непосредственных участников конфликта (64%) – пытаются разобраться в сложившейся ситуации и найти решение, которое могло бы быть удовлетворительным для всех участников. 29% опрошенных в ходе столкновения активно защищают свою позицию, не всегда стремясь достичь

компромисса. Лишь 7% респондентов игнорируют наличие конфликта. Данные результаты говорят о том, что поведение некоторых сотрудников препятствует эффективному разрешению конфликтов.

Таблица 3

**Позиции, наиболее часто занимаемые подчиненными, участвующими в конфликте**

№		Процентное соотношение
1	Игнорируют наличие конфликта	7,0
2	Стремятся разобраться в сложившейся ситуации и найти решение, удовлетворяющее всех участников взаимодействия	64,0
3	Активно защищают свои позиции	29,0
4	Соглашаются с позицией другой стороны, идут на уступки	-
Итого		100,0

Преподаватели, непосредственно не вовлеченные в конфликт, чаще всего занимают позицию, которая способствует нахождению некоего компромисса между сторонами. Такую тактику поведения используют 57% сотрудников кафедры. Остальные 43% не вмешиваются в конфликтную ситуацию, не влияя на ее исход.

В конфликтах с руководителем преподаватели, как правило, стремятся разобраться в ситуации, найти оптимальное решение, приемлемое для всех сторон конфликта. Такого мнения придерживается половина респондентов.

Таблица 4

**Позиции, наиболее часто занимаемые подчиненными, не участвующими в конфликте**

№		Процентное соотношение
1	Не вмешиваются в конфликтную ситуацию	43,0
2	Стремятся разобраться в сложившейся ситуации и найти решение, удовлетворяющее всех участников взаимодействия	57,0
3	Активно поддерживают одну из сторон	-
Итого		100,0

Четверо сотрудников выпускающей кафедры (29%) стремятся избегать конфликтных ситуаций с заведующим. 14% опрошенных преподавателей отметили отсутствие конфликтов с ним. При этом 7% респондентов и в конфликтах с руководителем активно отстаивают свою точку зрения, и ни один из них не готов соглашаться с позицией руководителя в ущерб своих интересов.

В процессе анализа результатов проведенного анкетирования были определены основные способы разрешения конфликтов на выпускающей кафедре (табл. 5).

Большая часть преподавателей кафедры (58%) отмечают, что, как правило, конфликты в коллективе стараются избежать, а не стараются найти конкретный выход из сложившейся ситуации. Данную тенденцию нельзя назвать положительной, так как избегание конфликтов не может быть эффективным решением.

Мнения остальных преподавателей по данному вопросу разделились. Часть из них (14%) считают, что обычно конфликты руководитель разрешает так, как

считает нужным сам. С одной стороны, в некоторых ситуациях это может быть единственным верным решением, однако при постоянном применении данного способа не будут учитываться мнения подчиненных. 28% респондентов полагают, что в результате конфликтов достигается компромисс между участниками благодаря руководителю или же совместным усилиям конфликтующих. Такие способы зачастую являются оптимальными.

Для изучения поведения руководителя в конфликтных ситуациях, а также для изучения его взглядов на обстановку на кафедре, прогнозов на будущее, получения его мнения о мерах профилактики конфликтов, а также об используемых методах разрешения конфликтов в коллективе было проведено интервью. Заведующим кафедрой является д-р экон. наук, профессор. Его стаж работы на кафедре составляет более 20 лет.

Заведующий оценивает обстановку в подконтрольном ему подразделении как удовлетворительную, отмечая, что конфликты происходят редко на всех уровнях (между руководителем и подчиненным, группой подчиненных, а также среди подчиненных), однако некоторые проблемы все же существуют. Сам руководитель принимает непосредственное участие в конфликтах нечасто. Конфликты все же возникают как между подчиненными, так и у руководителя с ними.

Таблица 5

**Способы разрешения конфликтов в коллективе кафедры**

№		Процентное соотношение
1	Возникающие конфликты не разрешают, а стараются «замять»	58,0
2	Обычно все конфликты разрешает сам руководитель	14,0
3	Руководитель чаще выступает в качестве посредника, принимает компромиссное решение, в той или иной степени удовлетворяющее обе стороны	14,0
4	Конфликты всегда разрешаются путем переговоров и совместными усилиями сторон	14,0
5	Сотрудники не обращают на это внимания	-
Итого		100,0

Столкновения между сотрудниками, по мнению заведующего кафедрой, вызваны различными причинами. Было выявлено, что основной причиной конфликтов и проблемой на кафедре является неудовлетворительное выполнение обязанностей коллегами. Руководитель отмечает, что многие преподаватели не всегда качественно выполняют свою работу, или же выполняют ее не полностью, что ведет к конфликтам между ними.

Таблица 6

**Причины, наиболее часто вызывающие конфликты между руководителем и подчиненными**

Причины конфликтов	никогда	крайне редко	редко	часто	очень часто
Невыполнение обязанностей подчиненными			+		
Несовпадение взглядов на профессиональные проблемы			+		

Причины конфликтов	никогда	крайне редко	редко	часто	очень часто
Особенности характера некоторых сотрудников				+	
Некорректное распределение обязанностей по работе		+			
Психологическая несовместимость			+		
Недостаток инициативы у подчиненных				+	
Различия в ценностях			+		

Также заведующий кафедрой полагает, что часто столкновения между сотрудниками возникают из-за некорректного распределения обязанностей по работе, несправедливого распределения ресурсов (что исходит от высшего руководства), а также из-за особенностей характера некоторых сотрудников. По его мнению, некоторые преподаватели не стремятся разрешать конфликты, а, напротив, порождают их. Одной из причин им также отмечено отражение положения в семейных отношениях дома на обстановку в коллективе. Так, из-за неких проблем в семье у преподавателя он может быть раздраженным, отвлеченным от работы.

Чаще всего такие конфликты появляются по причине особенностей характера некоторых сотрудников, которые мешают эффективному управлению конфликтами. Одной из основных причин также назван недостаток инициативы у подчиненных. Часто руководителю приходится принуждать выполнять какую-либо работу, с чего и начинаются столкновения. Заведующий также отмечает, что зачастую конфликты с подчиненными носят случайный характер, возникают из-за «пустяка» и быстро забываются.

Одним из основных элементов системы управления конфликтами служит деятельность по их предупреждению. Гораздо эффективнее создать благоприятную обстановку в коллективе, способствующую максимально редкому возникновению конфликтов, чем разрешать уже существующие столкновения между сотрудниками. Также следует отметить, что возникающие конфликты на кафедре могут негативно отражаться на эффективности работы.

Целенаправленные воздействия руководителя по управлению конфликтами заключаются в следующих направлениях:

- профилактика и разрешение причин возникновения конфликтов;
- контроль соблюдения принципов этики деловых отношений;
- проведение комплексных мероприятий, направленных на повышение уровня стрессоустойчивости работников и понижение уровня деструктивной конфликтности трудового коллектива в целом (обучающий тренинг, корпоративный праздник) [3].

Важным элементом в управлении конфликтами является определение причин их возникновения. Это способствует пониманию того, как их можно преодолеть в настоящее время, а также предотвращению конфликтов в будущем [5]. На основе полученных результатов проведенного исследования причин конфликтов были предложены определенные пути их преодоления (табл. 7).

**Причины конфликтов на выпускающей кафедре и пути их разрешения**

Уровень конфликтов	Причины возникновения	Пути разрешения
Между подчиненными	сложные или неопределенные процедуры принятия решений (неясно, кто должен решать тот или иной вопрос, какие документы и в какой форме надо готовить), неопределенность ролей, прав и ответственности сотрудников, неточное определение целей работы, некорректное распределение обязанностей, неудовлетворительное выполнение обязанностей коллегами	строгое выполнение своих обязанностей, нахождение компромисса, стремиться к сотрудничеству в работе, определение стандартов документации, распределение обязанностей руководителем в соответствии с занимаемыми должностями работников, их способностями и характером, установление иерархии полномочий, улучшение психологической обстановки на кафедре путем повышения организационной культуры, освоение конфликтологической компетенции путем проведения тренингов
Между руководителем и подчиненными	некорректное распределение обязанностей по работе, недовольство преподавателями стилем и методами работы заведующего кафедрой, недовольство преподавателями деловыми качествами руководителя, особенностей характера некоторых сотрудников, недостаток инициативы у подчиненных.	повышение авторитета руководителя, разъяснение руководителем требований к работе, своевременное и качественное выполнение своей работы, повышение квалификации руководителя в сфере управления конфликтами, создание условий для развития инициативности сотрудников, сохранение уверенности и спокойствия в общении с руководителем.

Таким образом, для эффективного управления конфликтами предложены методы тестирования сотрудников, которые позволяют выявить личностные особенности работников, определить типичные способы поведения работников в конфликтных ситуациях, оценить уровень стрессогенности организационной среды.

Разрешение конфликтов может происходить с помощью структурных методов, а также с учетом межличностных стилей управления конфликтами. Наиболее эффективным из них является сотрудничество, которое позволяет максимально сгладить разногласия сторон и найти общее решение. Оно является

основой для поддержания длительных, прочных, взаимовыгодных отношений. Данный стиль требует высокой личной культуры, хорошо развитого умения слушать собеседника, грамотно излагать мысли, сдерживать эмоции [4].

С учетом выявленных причин возникновения конфликтов на выпускающей кафедре были предложены конкретные пути их разрешения. К ним относятся: строгое выполнение своих обязанностей, нахождение компромисса, стремиться к сотрудничеству в работе, определение стандартов документации, распределение обязанностей руководителем в соответствии с занимаемыми должностями работников, их способностями и характером, установление иерархии полномочий, улучшение психологической обстановки на кафедре путем повышения организационной культуры, освоение конфликтологической компетенции путем проведения тренингов, повышение авторитета руководителя, разъяснение руководителем требований к работе, своевременное и качественное выполнение своей работы, повышение квалификации руководителя в сфере управления конфликтами, создание условий для развития инициативности сотрудников, сохранение уверенности и спокойствия в общении с руководителем.

Использование предложенных методов управления конфликтами в коллективе выпускающей кафедры будет способствовать повышению эффективности работы сотрудников за счет предотвращения, избегания или быстрого разрешения конфликтных ситуаций.

#### Литература

1. *Балакшина Е.В.* Конфликты в трудовом коллективе: особенности урегулирования и поведения/Е.В. Балакшина // Символ науки. – 2016. – №3-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-trudovom-kollektive-osobennosti-uregulirovaniya-i-povedeniya>
2. *Метлякова Л.А.* Конфликтология [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Л.А. Метлякова. — Электрон. текстовые данные. — Пермь: Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, 2016. — С.9 — 978-5-85218-812-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70630.html>
3. *Резник С.Д.* Организационное поведение: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / С. Д. Резник. Москва, 2009. Сер. Высшее образование (2-е изд., перераб. и доп.)
4. *Черниковская М.В.* Управление взаимоотношениями в педагогической среде вуза/М.В. Черниковская//Кадровик. – 2016. – № 10. – С. 100–104.
5. *Черниковская М.В.* Управление изменениями в организационной культуре предприятия/М.В. Черниковская//Russian Journal of Management. – 2015. – Т. 3. – № 6. – С. 562–570.