

УДК 658.310.9

**РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ КОНФЛИКТНОГО ПОТЕНЦИАЛА  
СОТРУДНИКОВ В РАМКАХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ****М. А. Бушмелева****Е. М. Смирнова**

*Старший преподаватель,  
ORCID 0000-0001-9010-3289,  
e-mail: BushmelevaMA@gup.ru,  
студентка,  
ORCID 0000-0002-5843-3453,  
e-mail: lizasmirnova190101@yandex.ru,  
Санкт-Петербургский гуманитарный  
университет профсоюзов,  
г. Санкт-Петербург, Россия*

**IMPLEMENTATION OF CONFLICT POTENTIAL'S  
EVALUATION PROCESS AMONG EMPLOYEES WITHIN THE FRAMEWORK  
OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM****M. A. Bushmeleva****E. M. Smirnova**

*Senior lecturer,  
ORCID 0000-0001-9010-3289,  
e-mail: BushmelevaMA@gup.ru,  
student,  
ORCID 0000-0002-5843-3453  
e-mail: lizasmirnova190101@yandex.ru,  
Saint Petersburg University  
of the Humanities and Social Sciences,  
Saint Petersburg, Russia*

---

**Abstract.** Economic development led to various changes in the theory of personnel management. Modern management is based on taking into account personal interests and professional qualities of employees when developing an efficient organization management strategy. At the same time destructive conflicts can arise in organization microenvironment and they can interfere with the efficient teamwork. That is why one of the tasks of the personnel management system is the prevention of conflict situations among working collective. The main stage of this process is prediction the tension increase, which involves assessing the conflict potential of employees. In this paper various technologies, which help to assess conflict intensity in the workforce, and specific realization features of this process are considered.

**Keywords:** conflict potential; personnel management system; anticipating conflict; employee's personality; analysis tools.

---

В наши дни, в связи с общемировыми процессами глобализации, информатизации, гуманизации меняется многое, в том числе экономические реалии, в рамках которых осуществляют свою деятельность различного рода организации. С изменением рынка, то есть макросреды различных корпораций, производств, частных и государственных компаний, нововведения появляются и во внутренней организационной среде.

В настоящее время меняется философия управления персоналом. Сотрудники рассматриваются не просто с точки зрения человеческого ресурса организации (как некоего придатка к организационной системе) – они помещаются в центр процесса функционирования компаний. Современный менеджмент строится, исходя из повышения значимости знаний, навыков и инновационных идей работников, которые в своей совокупности представляют интеллектуальный потенциал организа-

ции, определяющий стоимость товаров и услуг, а также успешность компаний на постоянно изменяющейся арене рынка. Важно отметить, место работника в организационной структуре определяется теперь не только соответствием уровня его знаний занимаемой должности – важным становится учёт личностных качеств сотрудника, социально-психологических паттернов его поведения при соотнесении их с выполняемой трудовой функцией [2, с. 188], а также при создании коллектива, важным качеством которого является сплочённость. Таким образом, деятельность по управлению персоналом качественно меняется: речь уже идёт не только об обеспечении организации кадровыми ресурсами, как это понималось ранее, но и о создании комплексного подхода работы с сотрудниками, включающего в себя разработку системы мер, направленных на повышение эффективности кадрового потенциала, создание определённых условий труда при консолидации материальных и нематериальных ресурсов компаний. Наиболее популярным и востребованным направлением в менеджменте сегодня можно назвать HR-менеджмент, основной задачей которого является соотнесение личных ценностей и целей сотрудников с целями организации и бизнеса в целом [1, с. 5]. Общая тенденция управления персоналом сегодня такова: успешность компаний на рынке зависит, прежде всего, от трудового коллектива, а также от того, насколько грамотно и эффективно проводится работа по организации его функционирования.

Итак, как уже отмечалось ранее, в управлении персоналом применяется системный подход [7], предполагающий создание собственно системы управления персоналом, тесно взаимодействующей с иными системными элементами организации. Причём, что интересно, есть несколько вариантов включения данного механизма в организационную структуру [6]. Во-первых, система управления персоналом может быть штабным органом,

находящимся в подчинении руководителя организации и стоящим на одном уровне с иными структурными подразделениями. Во-вторых, она может занимать более высокое положение относительно иных штабных структур, являясь частью системы руководства. В-третьих, управление персоналом может быть частью иных функциональных структур организации, находясь в их подчинении. И в-четвёртых, данный механизм может быть подчинён только руководителю по администрированию. Однако, как отмечает большинство специалистов, система управления персоналом приобретает большую эффективность именно в ситуации её включения в систему руководства организации. В таком случае, у менеджеров появляется больше возможности влияния на процессы, происходящие внутри организации, ведь данное положение позволяет менеджеру напрямую участвовать в процессе разработки кадровой политики организации. В том числе, одним из функциональных направлений деятельности системы управления персоналом является работа с возникающими конфликтными ситуациями.

Будучи системным образованием, менеджерское управление состоит из ряда подсистем, каждая из которых направлена на обеспечение того или иного аспекта работы коллектива. В качестве одной из них выделяют социально-психологическую подсистему как структуру, направленную на обеспечение психологического климата микросреды организации [5]. В её компетенцию, в том числе, входят вопросы межличностного взаимодействия сотрудников, которые включают в себя аспекты формального и неформального общения, личностных и групповых детерминант. Стоит отметить, что нарушения в психологическом климате коллектива могут быть вызваны различными причинами, связанными как с микро-, так и с макросредой организации, вследствие чего уровень напряжённости превысит нормальный. Это, в свою оче-

редь, может привести к возникновению конфликтных ситуаций, обладающих деструктивным потенциалом. В то же время, в качестве одной из основных целей системы управления персоналом называют удовлетворение потребностей сотрудников [4, с. 135], и речь идёт не столько о материальных нуждах работников, сколько об их социально-психологических потребностях, таких как потребность в уважении и признании, самореализации. Их наиболее полное удовлетворение возможно только при условии создания нормальных условий труда, в том числе, при нормализации психологического климата. Вот почему работа с конфликтами является одним из направлений деятельности системы управления персоналом, хотя специалисты в области теории менеджмента обращают недостаточное внимание на этот аспект.

Между тем, конфликтные ситуации, возникающие в организации, как уже отмечалось выше, могут нести в себе и конструктивный, и деструктивный потенциал. Безусловно, в рамках системы управления персоналом акцент в первую очередь делается на позитивных аспектах конфликта, таких как выход негативных эмоций, инновационные решения и действия, направленные на улучшение существующего положения. Однако, нельзя забывать, что конфликтная ситуация только тогда эффективна, когда ей грамотно управляют, проблему урегулируют. В иных случаях, противоречия содержат в себе потенциал, выражающийся в рассогласованности коллектива, что, в свою очередь, приводит к снижению продуктивности и эффективности его работы. Поэтому, можно сказать, что одним из функциональных направлений системы управления персоналом должна быть деятельность по предупреждению возникновения условий, провоцирующих появление в коллективе деструктивных противоречий, то есть профилактика возникновения конфликтных ситуаций. Особенность

данной деятельности заключается в том, что невозможно точно предсказать, какой направленности конфликт возникнет и насколько интенсивным будет его протекание. В то же время, без профилактики конфликтов развитие деструктивных тенденций в коллективе может стать неконтрольным и хаотичным. Поэтому, первым и, можно сказать, базисным этапом профилактики конфликтов является деятельность по направленной на прогнозирование возникновения конфликтных ситуаций в организации.

Это обоснованное предположение о возможном появлении противоречий в организационной среде, возможных тенденциях их развития и протекания [3]. Данная деятельность строится на комплексном анализе существующей ситуации в трудовом коллективе и выявлении различных детерминант появления конфликтных ситуаций, связанных как с организационной средой, так и с личностными особенностями персонала. Обобщенно, данную характеристику можно определить как конфликтный потенциал сотрудников. Данный потенциал выражается в стремлении человека защищать свои потребности посредством конфликтного взаимодействия, которое проистекает из совокупности характеристик, присущих субъекту конфронтации. Здесь важно уточнить: конфликтный потенциал присущ не только конкретному сотруднику, но и коллективу, и даже организации в целом. Поэтому, можно говорить о наличии двух видов конфликтного потенциала сотрудников: индивидуально-личностного и организационно-структурного [9, с. 158–159]. Его оценка производится на основе анализа конфликтогенов, присущих и характеру человека, и организационной среде.

Индивидуально-личностный конфликтный потенциал представлен индивидуальными особенностями сотрудников, их психологическими характеристиками, влияющими на поведение, в том числе и в конфликтных ситуациях. К ним

можно отнести такие поведенческие детерминанты как темперамент, свойства реактивности, характеристики эмоциональных реакций и иные. Данные естественные особенности психики сотрудников, в свою очередь, составляют личность работника, которая, помимо всего прочего, может являться конфликтной (то есть обладать особыми паттернами поведения в ходе конфронтационного взаимодействия) [10, с. 426–428]. Оценка индивидуально-личностного конфликтного потенциала сотрудника позволяет прогнозировать не только вероятность появления конфликтной ситуации, но и её динамику, которая как раз-таки зависит от активности сотрудника в конфликтном взаимодействии, от его эмоциональных реакций на те или иные ситуации.

Функциональную направленность потенциальных противоречий позволяет определить оценка организационно-структурного конфликтного потенциала. Данный потенциал выражается в различных организационных характеристиках, оказывающих влияние на стремление работников принять участие в конфронтационном взаимодействии. К таковым можно отнести психологический климат в коллективе, систему мотивации персонала, а также условия труда. В совокупности данные характеристики составляют корпоративную культуру организации, также оказывающую значительное влияние на возникновение противоречий в коллективе. Если она не соответствует ожиданиям сотрудников, создавалась без учёта их интересов и потребностей, то такая корпоративная культура и её составляющие могут стать основанием для развития высокого организационно-структурного конфликтного потенциала, что, в свою очередь, негативно отразится на уровне социальной напряжённости трудового коллектива.

Итак, для оценки общего конфликтного потенциала сотрудников необходимо учитывать интегративные показатели его индивидуально-личностных и организационно-структурных компонентов. По-

этому данная деятельность предполагает использование комплексного подхода, выраженного в создании систематизированной программы по оценке указанных выше характеристик. Она должна включать в себя использование различных методов и технологий анализа конфликтотегов микросреды организации, к которым можно отнести использование наблюдения и различных опросных методик.

Можно предположить, что для оценки индивидуально-личностного конфликтного потенциала сотрудников наиболее эргономичным будет использование технологий тестирования. Связано это с тем, что зачастую сотрудники системы управления персоналом не обладают достаточной компетенцией в области психологии и конфликтологии для проведения, например, бесед с исследуемым персоналом. В то же время опросники содержат в себе чёткие правила интерпретации полученных результатов, а также теоретический материал, необходимый для понимания полученной информации, что позволяет анализировать ситуацию специалистам, не обладающим углублёнными знаниями в области психологии. Выделим ряд тестирований, которые можно использовать в ходе проведения оценки индивидуально-личностного конфликтного потенциала сотрудников. Отнесём к таковым:

- методики экспресс-диагностики Бойко – небольшие по объёму опросники, позволяющие выявить психоэмоциональные особенности личности (склонность к неуправляемой эмоциональной возбудимости, состояние фрустрации и иные);
- методика самооценки конфликтности, разработанная Емельяновым С. В., которая позволяет выявить уровень конфликтности личности работника. На данном момент тестирование представлено в двух вариантах;
- опросник Кеннета Томаса и Ральфа Киллмена, который является частнонаучным инструментом конфликтологии, позволяющем выявить паттерны пове-

дения человека в конфликтных ситуациях, то есть, стратегии его поведения;

- личностный опросник СМЛ (стандартизированный метод исследования личности), который является адаптированной версией известного многоаспектного личностного опросника MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), разработанного американскими исследователями Хэтуэем С. и Маккинли Дж. в 1940 г. Данное тестирование позволяет выявить особенности характера, поведения, психических отклонений сотрудника и многие другие психологические показатели.

Необходимо отметить, что опросные технологии также применимы при оценке организационно-структурного конфликтного потенциала сотрудников. Могут быть использованы:

- модульный социотест Анцупова А. Я., разработанный для выявления и анализа взаимоотношений в коллективе, а также его конфликтных тенденций;
- опросник «Maslach Burnout Inventory» (МБИ), позволяющий определить на ранних стадиях развитие профессионального выгорания у сотрудников;
- методика «Возможность реализации мотивов» (ВРМ), которая представляет собой отечественную разработку исследователей Доминьяка В. и Родионовой Е. А., необходимую для анализа уровня реализации мотивов сотрудников и выявления тех, кто чувствует недостаточное внимание к учёту их интересов.

Однако, они могут быть дополнены технологией наблюдения. В силу того, что любое тестирование определено в рамках заданных критериев, оно не может полностью отразить картину происходящих в коллективе процессов. Наблюдения помогут заметить те моменты, которые были упущены в ходе применения опросных технологий, а также составить более полную, комплексную и структурированную

мозаику конфликтного потенциала сотрудников с учётом всех выявленных характеристик.

Итак, выбрав необходимые для комплексного анализа технологии, необходимо при создании программы оценки учесть некоторые особенности проведения такого рода мероприятий в трудовом коллективе. Дело в том, что любая программа предполагает не только разработку теоретической и научной базы аналитических мероприятий – достоверность результатов подобного рода исследований в большей степени будет зависеть от практических аспектов реализации программы оценки конфликтного потенциала сотрудников. Специалисты выработали ряд правил, которые необходимо брать в расчёт при составлении плана работы с коллективом [8, с. 75].

Во-первых, нужно учитывать обстановку, в которой будет проходить исследование. Она должны быть максимально комфортной для респондентов, и речь идёт не только о материальных составляющих, но и о состоянии участников исследования. Сотрудники должны чувствовать себя максимально уверенно, поэтому в качестве одного из этапов проведения диагностики выделяют этап информирования респондентов. Важно объяснить участникам, с какой целью проводится исследование и какую роль оно играет в работе организации. И вот здесь специалистам, разрабатывающим программу аналитической работы необходимо учесть фактор скепсиса, с которым участники могут отнестись к исследованию. Дело в том, что в российской практике отношение к психологам, и уж тем более к молодой профессии конфликтологов, остаётся не доверительным. Данных специалистов воспринимают как «стукачей», доносящих информацию руководителям организации. Возвращаясь к вопросу о месте системы управления персоналом в организации, хочется отметить, что данная проблема наиболее актуальна для компаний, в кото-

рых менеджмент является штабным органом, подчинённым различного уровня руководителям. Таким образом, важно при составлении программы оценки конфликтного потенциала сотрудников разрабатывать также вопрос о степени последствий такого рода исследований. Необходимо донести до сотрудников – исследование проводится с целью улучшения условий их деятельности, развития организации, а не с целью «чистки неугодных» сотрудников. «Неугодных» нет, ведь конфликт – это нормальное явление, управляя которым можно прийти к конструктивным результатам.

Во-вторых, при разработке программы исследования необходимо рассчитывать время, которое может быть затрачено на работу. Специалисты указывают, что тестирование должно занимать не более 3-х часов, но, на наш взгляд, на практике такое время будет воспринято сотрудниками как излишнее. В действительности, учитывая загруженность работников (особенно в кризисные периоды деятельности организации), а также их скептическое отношение, о котором мы уже говорили ранее, время, которое возможно использовать для проведения мероприятий по оценке конфликтного потенциала, сокращается до 30 минут – 1 часа. Использование большего количества времени может негативно сказаться на результатах применения опросных технологий. Поэтому, выбирая методы тестирования, необходимо обращать внимание не только на их научную эффективность, но и на объём, сложность формулировок. Так, например, приведённый нами выше личностный опросник ММРІ включает в себя более 500 вопросов. Он признан в качестве одного из наиболее комплексных методов исследования характеристик личности, однако вопрос о его эффективности в рамках исследования микросреды организации остаётся открытым.

Итак, в данной работе были рассмотрены основные аспекты реализации оценки конфликтного потенциала сотрудников

при осуществлении деятельности системы управления персоналом по профилактике возникновения конфликтных ситуаций. Нужно сказать, что наиболее эффективно данная деятельность будет способствовать улучшению работы организации в случае её систематического применения. Однако, оценка конфликтного потенциала сотрудников может осуществляться ситуативно, в случае заметного изменения уровня социальной напряжённости в коллективе. В тоже время, здесь встаёт вопрос о наличии в системе управления персоналом специалистов, обладающих достаточной компетентностью для выявления конфликтных тенденций в организационной микросреде. Речь идёт в первую очередь о конфликтологах и психологах, специализирующихся в области изучения конфликтов. На сегодняшний день очень мало организаций, в штат сотрудников которых включены данные специалисты. Это проблема, решение для которой ещё только предстоит найти.

#### **Библиографический список**

1. Блюм М. А. Коробова О. В., Уляхин Т. М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием: монография. – Тамбов : ООО «Консалтинговая компания Юком», 2016. – 95 с.
2. Гапоненко А. Л. и др. Менеджмент : учебник для вузов. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.
3. Денисова О. Г. Научное прогнозирование социального конфликта: теоретические подходы и методы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchnoe-prognozirovanie-sotsialnogo-konflikta-teoreticheskie-podhody-i-metody> (дата обращения: 11.01.2022).
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
5. Коваленко Т. В., Митасова А. А. Современные социально-психологические аспекты управления персоналом // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 12. № 4-5(6). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30766857> (дата обращения: 13.01.2022).

6. Мехреньгина Д. С. Структура системы управления персоналом на предприятии // Молодой ученый. 2021. № 5 (347). URL: <https://moluch.ru/archive/347/78078/> (дата обращения: 21.01.2022).
7. Муравьева А. С. Системный подход в управлении персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Современные исследования. 2018. № 11(15). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36685403> (дата обращения: 16.01.2022).
8. Психологическая диагностика в управлении персоналом: учебное пособие для сотрудников кадровых служб / Е. А. Климов, Т. Ю. Базаров, М. О. Калашников, Е. А. Аксёнова; под ред. Климова Е. А. – Москва: РПО, 1999. – 184 с.
9. Цой Л. Н. Организационный конфликт-менеджмент. 111 вопросов, 111 ответов. – Москва : Книжный мир, 2012. – 352 с.
10. Шейнов В. П. Управление конфликтами. – СПб : Питер, 2019. – 567 с.

© Бушмелева М. А.,  
Смирнова Е. М., 2022.