

УДК 316.4

## Диагностика конфликтов в рамках проектной деятельности

**Махиянова А.В.**

Доктор социологических наук, профессор кафедры менеджмента Казанского государственного энергетического университета, ведущий научный сотрудник Центра перспективных экономических исследований Академии наук РТ

*Разработаны и апробированы пять авторских индексов конфликтности в проектной деятельности, позволяющие произвести измерение ее состояния. Каждый из частных индексов состоит из трех вопросов, которые демонстрируют состояние конфликтности между сотрудниками в целом, между сотрудниками, которые ведут проект, между сотрудниками и руководством. В совокупности данные индексы образуют интегральный показатель индекса состояния конфликтности при реализации проекта.*

*Ключевые слова:* конфликты, проектная деятельность, диагностика, взаимодействие сотрудников.

Согласно авторскому подходу диагностику конфликтов в рамках проектной деятельности необходимо проводить с помощью методики общеизвестных индексов экономической активности населения [1; 2]. Методика расчета основана на вычислении среднего арифметического значения из частных индексов. Частные индексы строятся по следующей процедуре: из доли положительных ответов вычитается доля отрицательных и к этой разнице прибавляется 100, чтобы исключить появление отрицательных величин. Значения частных и обобщающих индексов могут изменяться в пределах от 0 до 200. Индекс равен 200, когда все ответы респондентов положительны. Индекс равен 0, когда все ответы отрицательны. Увеличение значения индекса означает рост оптимизма у населения, а уменьшение – рост пессимизма. Когда значение индекса равно 100 или чуть больше или меньше этого значения, можно констатировать преобладание как негативных, так и позитивных оценок. В данном случае проводятся дополнительные расчеты с целью выявления групп населения, имеющих позитивные или негативные оценки.

В соответствии с представленной методикой были разработаны пять авторских индексов конфликтности в проектной деятельности, позволяющие произвести измерение ее состояния: текущего состояния конфликтности, произошедших изменений состояния конфликтности, ожидаемых изменений состояния конфликтности, благоприятности условий для

формирования конфликтности, удовлетворенности состоянием отношений во время проектной деятельности. Каждый из данных частных индексов состоит из трех вопросов, которые демонстрируют состояние конфликтности между сотрудниками в целом, между сотрудниками, которые ведут проект, между сотрудниками и руководством. Апробация индексов была произведена посредством авторского социологического исследования, проведенного в 2017 г. в фирме ООО «Стройинвестпроект».

Согласно полученным данным, индекс текущего состояния конфликтности составил 109 пунктов. Его положительное значение позволяет утверждать, что отношения между работниками в целом позитивны, но в незначительной доле содержит элементы конфликта.

Расчет индекса текущего состояния конфликтности:  
***I* текущ.сост. = (121,2 + 116,7 + 89,3)/3 = 109**

Позитивная оценка взаимодействия между сотрудниками является достаточным свидетельством отсутствия каких-либо конфликтов или негативных латентных процессов. Более детальное описание данных показало следующую картину. Хорошими назвал отношения между сотрудниками каждый третий, тогда как плохими – каждый десятый респондент (32,5 и 11,3 %). При этом большинство считает их в чем-то хорошими, в чем-то плохими (52,8 %). Затруднились ответить на поставленный вопрос 3,4 % от общего числа опрошенных.

В оценке отношения между сотрудниками, которые ведут проект, доминировали нейтральные значения (46,7 %). Соотношение тех, кто назвал их хорошими и плохими, составило 31,2 к 14,5 % респондентов, тогда как затруднились ответить 7,6 % опрошенных. Аналогичный вопрос в оценке уровня конфликтности между сотрудниками и руководством принял отрицательный показатель в 89,3 пункта. Этому способствовало превалирование отрицательных ответов над положительными (29,4 к 18,7 %). В чем-то хорошими, в чем-то плохими данные отношения назвали 42,1 %, тогда как число затруднившихся составило 9,8 % респондентов.

Индекс произошедших изменений конфликтности включал в себя вопросы, призванные выявить мнение респондентов об изменениях, произошедших в отношении сотрудников и руководства за последний год. Относительно отношения между всеми сотрудниками две трети опрошенных заявили об отсутствии каких-либо изменений (78,9 %). Число тех, кто заявил об улучшении, в два раза превысило число тех, кто говорит об ухудшении (12,8 к 5,3 % соответственно). Затруднились с ответом только 3 % респондентов. Также большинство опрошенных считает, что отношения между сотрудниками, которые участвуют в проектах, за последний год остались без изменения (67,3 %). Соотношение тех, кто говорит об улучшении и об ухудшении, составило 10,6 к 7,6 %, тогда как число затруднившихся – 3 % от общего числа опрошенных.

Индекс произошедших изменений состояния конфликтности составил 100,4 пункта. Расчет индекса:

$$I_{\text{произ.измен.}} = (107,5 + 103 + 90,7)/3 = 100,4$$

Можно сказать, что данные значения стоят на пограничной отметке, что свидетельствует о наличии двух противоположных групп мнений об изменениях, произошедших в отношениях как между сотрудниками, так и с руководством. Детально описание данных позволяет утверждать, что оценки данных изменений между сотрудниками более позитивны, тогда как в отношении с руководством – отрицательны.

Индекс ожидаемых изменений состояния конфликтности принял положительное значение и составил 102,7 пункта, что свидетельствует о позитивном настрое большей части персонала относительно межличностного взаимодействия на работе. Речь идет о надежде на бесконфликтное ведение проектов, а также о стремлении сохранить имеющуюся стабильность в этой сфере. Расчет индекса ожидаемых изменений состояния конфликтности:

$$I_{\text{ожид.измен.}} = (108,9 + 104,6 + 94,6)/3 = 102,7$$

Данный индекс также состоял из трех вопросов. Ответы на первый из них показали убежденность большинства в том, что в ближайшие три года конфликтность между всеми сотрудниками останется примерно на прежнем уровне (75 %). В ее росте

уверены 13,2 %, в уменьшении – 4,3 %, тогда как затруднились с прогнозом 7,5 % респондентов.

Относительно конфликтности между сотрудниками, участвующими в проекте, данные получились схожими. Также большинство считает, что все останется примерно на прежнем уровне (72,1 %). Уверены в росте 10,2 %, тогда как в ее уменьшении 5,6 % респондентов. Затруднились с ответом 12,1 % опрошенных. На уровне взаимодействия сотрудников и руководства 69,3 % опрошенных выразили мнение, что в ближайшие три года уровень конфликтности останется примерно на прежнем уровне. Убежденность в ее росте выразили 3,4 %, в уменьшении – 8,8 % опрошенных. Число затруднившихся ответить 18,5 % от общего числа респондентов.

Индекс благоприятности условий для формирования конфликтных отношений составил 84,3 пункта. Расчет индекса:

$$I_{\text{благ.усл.}} = (95 + 86,1 + 71,7)/3 = 84,3$$

Отрицательное значение индекса обеспечило снижение его показателя ниже 100 пунктов. Полученные результаты свидетельствуют как о недовольстве некоторыми аспектами состояния конфликтности, так и о наличии определенных негативных факторов ее формирования. Для раскрытия последних проведем детализацию вопросов данного индекса. Большинство опрошенных условия формирования конфликта между сотрудниками назвали отчасти благоприятными, отчасти неблагоприятными (56,7 %). Только каждый десятый респондент назвал их благоприятными (12,3 %). Противоположную оценку поставили 17,3 % опрошенных. Затруднились ответить 13,7 % респондентов. Условия формирования конфликтности между сотрудниками, участвующими в проекте, отчасти благоприятными, отчасти неблагоприятными назвали 58,7 % опрошенных. Соотношение тех, кто считает их благоприятными, и тех, кто считает неблагоприятными, составило 8,9 к 22,8 % соответственно. Число затруднившихся ответить составило 9 % от общего числа ответивших.

Оценка данных условий в отношениях руководства и подчиненных несколько ниже. Благоприятными их назвали 6,3 %, тогда как неблагоприятными – 34,6 % сотрудников. Вариант «отчасти благоприятны, отчасти неблагоприятны» выбрали 43,2 %, тогда как 15,9 % респондентов затруднились с выбором.

Индекс удовлетворенности состоянием отношений во время проектной деятельности принял средние значения и составил 100,4 пункта. Расчет индекса:

$$I_{\text{удовл.сост.}} = (115,9 + 102,2 + 83,3)/3 = 100,4$$

Данный показатель позволяет утверждать наличие двух полярных групп. Представителей первой в целом устраивают имеющиеся отношения конфликтности в коллективе, представители второй группы, в свою очередь, не удовлетворены данным состоянием.

Детализация по уровням отношений показала следующую картину. Две трети респондентов в

чем-то устраивает, в чем-то не устраивает состояние конфликтности между сотрудниками (74,3 %). Доля тех, кого все устраивает, составляет 29,4 %, кого все не устраивает – 13,5 % опрошенных. Число затруднившихся ответить составило 9,2 % от общего числа респондентов. Ситуация по отношениям сотрудников, работающих в одном проекте, несколько иная. Уменьшается число тех, кого сложившаяся ситуация в чем-то устраивает, а в чем-то нет (58,4 %). При этом выравнивается соотношение между теми, кого в целом все устраивает и кого не устраивает (21,1 к 18,9 % соответственно). Число затруднившихся ответить составило 1,6 % от общего числа опрошенных. Средняя оценка отношений руководства и подчиненных составила 56,9 % респондентов. Однако доля тех, кого сложившаяся ситуация не устраивает, в 4 раза превышает долю тех, кого она устраивает (24,8 к 8,1 % соответственно). Затруднился с оценкой каждый десятый опрошенный (10,2 %).

Таким образом, индекс текущего состояния конфликтности составил 109 пунктов и получил самое максимальное значение из всех индексов. Это позволяет утверждать, что участники опроса позитивно оценивают сложившиеся отношения между сотрудниками и с оптимизмом смотрят в будущее данных отношений. Однако здесь стоит отметить, что в оценке отношений с руководством отрицательные значения доминировали над положительными. Индекс произошедших изменений состояния конфликтности принял среднее значение в 100,4 пункта, что свидетельствует о наличии двух групп мнений. Первая носит отрицательную оценку произошедших за последнее время изменений, вторая – наоборот, ориентирована на положительную характеристику. Индекс ожидания изменений состояния конфликтности превысил средний показатель и составил 102,7 пункта. Это демонстрирует то, что сотрудники

надеются как на сохранение имеющихся доброжелательных отношений, так и на их улучшение. Однако убежденность в этом больше свойственна на уровне относительно непосредственного взаимодействия между сотрудниками, тогда как на уровне руководства уверенность значительно снижается. Индекс благоприятности условий для формирования конфликтности принял отрицательное значение (84,3 пункта), что свидетельствует о том, что у персонала доминируют негативные оценки благоприятности сложившихся условий. В оценке степени удовлетворенности состоянием отношений в процессе реализации проектов зафиксировано наличие двух полярных групп, представителей которых можно условно назвать пессимистами и оптимистами. Таким образом, предложенная методика, разработанные и апробированные индексы можно использовать при проведении исследований и мониторинга с целью отслеживания происходящих тенденций конфликтности в рамках деятельности любой организации.

#### *Литература:*

1. Индексы экономической активности населения // ВЦИОМ. – URL: <http://wciom.ru/about.html> (дата обращения 12.03.2017).
2. Индексы экономической активности населения // Левада-Центр. – URL: <http://www.levada.ru/indexi.html> (дата обращения 12.03.2017).

## **Diagnosis of Conflicts Within the Project Activity**

*A. V. Makhiyanova*

*Kazan State Power Engineering University,  
Center of Advanced Economic Research of Academy of Sciences RT*

*Five author's conflict contention indices in the project activity have been developed and tested, allowing to measure its state. Each of the private indices consists of three questions that demonstrate the state of conflict between employees in general, between the staff who lead the project, between employees and management. Together, these indices form an integral indicator of the conflict state index in project implementation.*

*Key words: conflicts, project activities, diagnostics, staff interaction.*

