

УДК 331.1

DOI: 10.57145/27129772\_2022\_11\_01\_06



©2022 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

© Автор(ы) 2022

**КУЛИКОВА Виктория Викторовна**, кандидат географических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, научный сотрудник отдела учебно-воспитательной и научной работы

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, филиал в г. Находке 602902, Россия, Находка, vikkidis@mail.ru*

SPIN-код: 6953-8308,

AuthorID: 252217

ORCID: 0000-0002-2754-4281

**ГРИЦАЙ Дарина Алексеевна**, студент

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, филиал в г. Находке 602902, Россия, Находка, gritsay\_darisha@mail.ru*

ORCID: 0000-0002-9713-0893

**Аннотация.** Данная работа посвящена рассмотрению одного из актуальных вопросов в жизнедеятельности любого предприятия и сложного феномена как конфликт. Осознавая, что конфликты, являясь частью жизни любого предприятия, необходимы и естественны, выполняют тем самым различные функции, к примеру, приводят к устойчивости и жизнеспособности организации. Трактовки понятия «конфликт» многогранны и его определение зависит от природы происхождения, элементов конфликта, направленности конфликта, формы завершения и др. Представлен контент-анализ данного понятия. На основе проведенного контент-анализа и рассмотренных дефиниций понятия «конфликт» выработано рабочее понятие: конфликт – форма проявления противоречия, в дальнейшем сопровождающаяся противодействием на основе диаметрально противоположных интересов, позиций и суждений. Уделено внимание характеристике стратегий конфликта: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Каждый вид конфликта имеет свой путь разрешения. Для диагностики конфликтов среди разнообразия методов диагностики: наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, личностные тесты, метод экспертного интервью, применён онлайн тест Томаса-Килманна. В соответствии с представленными стратегиями были получены некоторые результаты. Наибольшее количество баллов заработали такие стратегии, как компромисс, сотрудничество; стратегии соперничество, избегание, приспособление заняли среднее положение. Данные результаты могут быть апробированы на предприятии.

**Ключевые слова:** конфликт, диагностика, стратегия, соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.

## DIAGNOSTICS OF CONFLICTS IN ORGANIZATION

© The Author(s) 2022

**KULIKOVA Victoriya Viktorovna**, Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Researcher of the Department of Educational, Educational and Scientific Work

*Vladivostok State University of Economics and Service, Branch in Nakhodka 602902, Russia, Nakhodka, vikkidis@mail.ru*

**GRITSAI Darina Alekseevna**, student

*Vladivostok State University of Economics and Service, Branch in Nakhodka 602902, Russia, Nakhodka, gritsay\_darisha@mail.ru*

**Abstract.** This work is devoted to the consideration of one of the topical issues in the life of any enterprise, as a conflict. Realizing that conflicts are part of the life of any enterprise, they are necessary and natural, thereby performing various functions, for example, they lead to the stability and viability of the organization. Interpretations of the concept of “conflict” are multifaceted and its definition depends on the nature of the origin, the elements of the conflict, the direction of the conflict, the form of completion, etc. The content is presented - an analysis of this concept. On the basis of the conducted content analysis and the considered definitions of the concept of “conflict”, a working concept has been developed: conflict is a form of manifestation of contradiction, further accompanied by opposition based on diametrically opposed interests, positions and judgments. Attention is paid to the characteristics of conflict strategies: rivalry, cooperation, compromise, avoidance, adaptation. Each type of conflict has its own way of resolution. To diagnose conflicts among a variety of diagnostic methods: observation, survey, analysis of performance, personality tests, expert interview method, the Thomas-Kilmann online test was used. In accordance with the strategies presented, some results have been obtained. The greatest number of points was earned by strategies such as compromise, cooperation; and the strategies of rivalry, avoidance, accommodation took a middle position. These results can be tested at the enterprise.

**Keywords:** conflict, diagnosis, strategy, rivalry, cooperation, compromise, avoidance, adaptation.

### ВВЕДЕНИЕ

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Актуальность рассматриваемого вопроса заключается в том, что конфликты являются частью жизни любого предприятия, они необходимы и естественны, поэтому должны исследоваться. Выполняя различные функции, конфликты приводят к устойчивости и жизнеспособности организации. Конфликты знакомы каждому человеку и занимают особое место в его жизни.

Конфликты с лат. Conflictus «столкновение», однако и без перевода становится понятным, что обозначает данное выражение. Конфликты в организации представляются как столкновение противоположных мнений, целей, интересов, взглядов или позиций двух или более

сторон или субъектов взаимодействия.

Для многих конфликт в организации ассоциируется с нарушением взаимоотношений, потерей психологического равновесия, эмоциональным дисбалансом.

Однако конфликт может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании. Задача состоит в том, чтобы конфликт из делового контекста не смещался в область личностных отношений, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

В условиях совместной жизни, работы или схожего бизнеса интересы всех участников не могут быть все время согласованными. Основными точками рассогласования являются: интересы, цели, права, отсутствие баланса между правами и ответственностью, также мо-

гут быть убеждения, статус человека, полномочия и пр. Акцентируем внимание, что конфликт несёт основные (сам факт существования конфликта и как следствие разрешение противоречия) и неосновные, как частные функции (к примеру, информация, показатель определённого состояния системы, интеграция, дифференциация).

### МЕТОДОЛОГИЯ

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Цель данной работы: провести анализ конфликтов в организации. Объект работы – конфликты в организации, а предмет исследования – диагностика конфликтов.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.*

Опираемся базой известных методов исследования: контент-анализ, дедукция, опросный метод-тест Томаса, анализ, сравнение, графический метод.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

В основе любой организации существуют различные социальные отношения, соответственно исследуемый вопрос имеет также разную природу возникновения. Выделяемые виды конфликта: внутрилличностный, межличностный, межгрупповой, между личностью и группой. Они также различны по генезису, элементам, направленности конфликта и форме завершения. Среди рассмотренных причин конфликтов выделим ресурсные, коммуникационные, инновационные, различия в ценностях, целях и жизненном опыте.

Для исследуемого вопроса проведём в таблице 1 контент-анализ понятия «конфликт».

Таблица 1 – Контент-анализ понятия «конфликт»

№ п/п	Автор (ы)	Содержание понятия
1	Кашапов М.М.[1]	Столкновение равных по силе, но противоположных по направленности тенденций (мотивов, целей, действий) участников взаимодействия.
2	Леонов Н.И. [2]	Форма проявления противоречия, не разрешенного в прошлом или разрешаемого в настоящем, которое возникает в ситуации непосредственного взаимодействия субъектов, и обусловленного противоположно выбранным целям, представлениям, направленными на разрешение или снятие противоречия.
3	Каменская В. Г. [3]	Определяется не объективными средовыми факторами сами по себе, а субъективно отраженными и представленными в сознании аффективно заряженными переживаниями и отношениями.
4	Черкасская Г.В. Бахден М. Л. [4]	Наиболее острое проявление противоречия в какой-либо системе.
5	Хасан Б.И. [5]	В составе обязательных характеристик конфликта включаются не только его операциональные конструкции, но и предшествующие им, сопровождающие их и сохраняющиеся после них психологические состояния, отношения, переживания.
6	Емельянов С.М. [6]	Отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (интересов, ценностей, идеалов, убеждений) или суждений.
7	Охрененко И.В. [7]	Оказывает сильное влияние на то, как ведут себя люди в конфликтных ситуациях. Всегда присутствует противоречие, столкновение позиций, за которыми стоит различие интересов, ценностных или нормативных представлений сторон

Проведя контент-анализ, выработали рабочее понятие. Всех авторов объединяет единая мысль, что конфликт – форма проявления противоречия, в дальнейшем сопровождающаяся противодействием на основе диаметрально противоположных интересов, позиций и суждений.

*Сравнение полученных результатов с результатами в других исследованиях.*

Исследованы четыре стадии конфликта в управлении конфликтами [9]. Рассматриваются объективные и субъективные причины конфликта, в разряд которых входят социально-психологические и личностные причины [10]. Также авторы подчёркивают, что единого представления о роли конфликтов не существует. Большинство авторов указывают, что управление конфликтами характеризуется сложным процессом, требующим от руководства (начальника, управляющего менеджера) знаний, опыта, мастерства в соответствующей сфере [9]. По [6] такое мастерство характеризуется как конфликтологическая компетентность и занимает важное место в профессиональной подготовке руководителя. Не уход от конфликта, а умелое его регулирование, осознание, что конфликт важный аспект в жизнедеятельности лю-

бой организации. Примечательно, что руководитель как «тонкий» психолог умел не только решать конфликтную ситуацию, но и предвидеть её, особую роль также приобретает и профилактика конфликтов. Управление конфликтами – залог успеха организации, повышения психологического климата [11]. Проведённые исследования показали различия в поведении мужчин и женщин в конфликтной ситуации [6]. В многообразии свойств конфликта выделим: устойчивость развития, слабая предсказуемость, неопределённость, риск, квазипериодичность, синхронизм, притягательность, кумулятивность действия [12]. Итак, конфликты являются значимым конкретным аспектом управления организацией.

Конфликтология оформилась в науку в середине двадцатого столетия. Родоначальником считается американский учёный К. Боулдинг, создавший универсальное учение о конфликте – «общая теория конфликта». Однако многие мыслители древности исследовали вопрос о конфликтах. Проведём исторический аспект идей возникновения конфликтов в таблице 2.

Таблица 2 – Конфликтологические идеи

№ п/п	Автор (ы)	Конфликтологические идеи
1	Древнегреческие ученые (Гераклит и Платон)	Социальная дифференциация, основана на разделении слов общества. Исследовали социальный конфликт – война. Пренебрежительно относились к аристократии.
2	Огюст Конт	Впервые трактовал социальные конфликты. Центр внимания – социальный консенсус. Исследуя социальную динамику, рассматривал причины конфликтов и пути их преодоления.
3	Карл Маркс	Разработал идею социального конфликта, в основе которой противоположность (согласно Марку antagonistic) интересов общества: капиталистов и рабочих.
4	Герберт Спенсер	Конфликты и их разрешение детерминированы наличием или отсутствием социального консенсуса.
5	Георг Зиммель	Ввел в научный оборот сам термин «социальный конфликт». Согласно зиммелевской концепции, именно конфликт является центральным нервом, как самой социальной жизни, так и культуры, стремящейся выразить эту жизнь в многообразии своих форм.
6	Эмиль Дюркгейм	В его концепции центральную роль играет категория социального факта. Главной задачей считал снизить уровень анонимности в обществе.
7	З. Фрейд, его последователи К.Г. Юнг, Э. Фромм	З. Фрейд считал, что в основе внутрилличностного конфликта находится рассогласование функций трех основных компонентов психологической структуры личности. К.Г. Юнг – считал, что внутри личностный конфликт реализуется через взаимодействие противоположно направленных тенденций. Э. Фромм – проанализировал проблему конфликтности.

Диагностика конфликта – знание основных параметров конфликтного взаимодействия (состава участников, объекта разногласий, характера и степени остроты противоречий, «сценария» развития взаимодействия) с целью управленческого влияния на противостоящие стороны. Для диагностики конфликта важно определить: участников конфликта, социальные группы и предмет конфликта.

Основные методы диагностики: наблюдение, опрос, анализ результатов деятельности, личностные тесты и метод экспертного интервью. Конечной целью диагностики конфликтов является получение новых и достоверных знаний о конфликтном взаимодействии, выработка на их основе практических рекомендаций, реально улучшающих конструктивное регулирование конфликтов. Рассмотренные методы сведём в рисунок 1.



Рисунок 1 – Методы исследования конфликта

Для проведения диагностики конфликтов используем один из методов – опросный. Применение теста Томаса на поведение в конфликтной ситуации является одним из самых популярных среди подобных. Идея модели двухмерного урегулирования конфликтов была создана в соавторстве с Ральфом Килманном, из-за чего методику также называют тестом Томаса–Килманна.

Авторы считают, что люди должны не стремиться избежать конфликта любой ценой, а грамотно управлять им. Выведенная авторами двухмерная модель урегулирования конфликтов состоит из двух измерений:

- поведение личности, учитывающее интересы других людей;
- поведение личности, игнорирующее интересы и цели других людей и направленное на защиту собственных интересов.

Таким образом, на основе различных комбинаций выраженности измерений выделяются 5 способов урегулирования конфликтов, представленные в таблице 3 с краткой характеристикой.

Таблица 3 – Характеристика стратегий

Стратегия	Характеристика
Соперничество	Происходит навязывание конкурирующей стороне выгодного для себя решения. Соперничество используется, если наблюдается явная конструктивность предлагаемого решения, выгода результата для всей группы, организации, а не для отдельной личности или микрогруппы, важность исхода борьбы для проводящего данную стратегию, отсутствии времени на уговоры оппонента.
Сотрудничество	Наиболее эффективная стратегия поведения в конфликте. Предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения.
Компромисс	Характеризуется отказом от ранее выдвигавшихся требований, готовностью принять претензии другой стороны частично обоснованными, готовностью сменить позицию.
Избегание	Уход из конфликта при минимуме затрат. Отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных стратегий. Также, уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт.
Приспособление	Вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такую стратегию оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него; незначительность проблемы.

Проведя исследование с помощью сервиса онлайн опроса, получили следующие данные, представленные на рисунке 2.

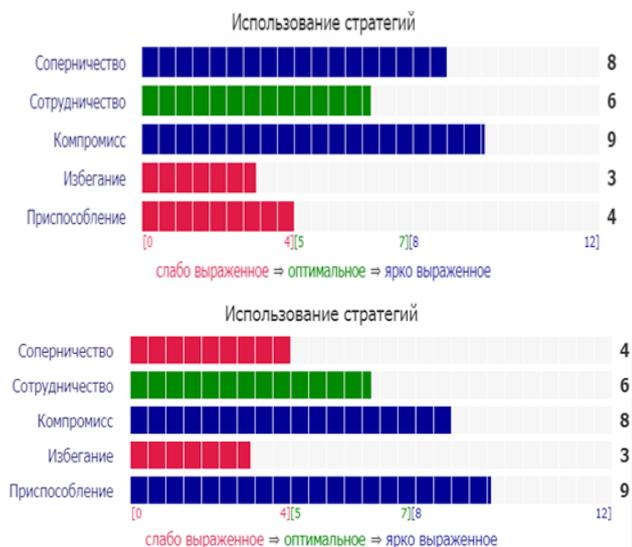


Рисунок 2 – Фрагмент результатов стратегий конфликта

Интерпретируем полученные данные анкетирования опросника и визуализируем в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты анкетирования в соответствии со стратегиями конфликта

№ п/п	Наименование стратегий	Количество ответов	Общее количество баллов	Структура, %
1	Соперничество	8	40	16,67
2	Сотрудничество	8	53	22,08
3	Компромисс	8	57	23,75
4	Избегание	8	43	17,92
5	Приспособление	8	47	19,58
Итого			240	100,00

## ВЫВОДЫ

### Выводы исследования

Благодаря полученным результатам можно выделить, что большую долю в процентном соотношении занимает стратегия компромисса – 57 баллов, что соответствует 23,75 %. Второе место занимает стратегия сотрудничества 53 балла (22,08 %). Приспособление – 47 баллов (19,58 %), избегание – 43 балла (17,92 %), и наименьшее значение составляет стратегия соперничества – 40 баллов (16,67 %).

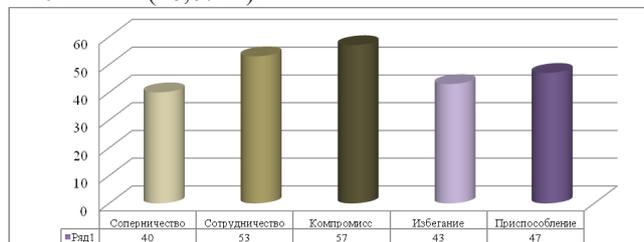


Рисунок 4 – Диаграмма результатов стратегий конфликта

В соответствии с результатами диаграммы, представленной на рисунке 3, можно отметить: лидирующую позицию стратегии занимает компромисс, это означает, что коллектив готов идти на уступки, где один оппонент готов принять сторону другого. Стратегия сотрудничества, занимающая второе место, также говорит о том, что персонал предприятия конструктивно решает возникающие вопросы, осуществляет поиск альтернатив решений проблемы. Исходя из представленной информации, заключим выделение двух рядов:

- 1 ряд 40–50 баллов – соперничество, избегание, приспособление;
- 2 ряд 50 и более баллов – сотрудничество, компромисс.

Итак, поставленные цель и задачи решены.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.*

В рамках исследования освещены конфликты как явление многогранное, сложное, подлежащее диагностике с целью выявления, разрешения и профилактики. Авторы продолжают исследования в данном направлении.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Каианов М.М. Психология конфликта: учебник и практикум для вузов/ М.М.Каианов.– М.: Издательство Юрайт, 2018.– 206с.// Образовательная платформа Юрайт, 2019.– URL:https://urait.ru/bcode/471150(дата обращения: 07.10.2021).
2. Леонов Н.И. Психология конфликта: методы изучения конфликтов и конфликтного поведения: учебник для вузов/ Н.И. Леонов. М.: Издательство Юрайт, 2020.– 264с. // Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/487709(дата обращения: 07.10.2021).
3. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие для вузов/ В.Г. Каменская.– М.: Издательство Юрайт, 2019.– 150с. // Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/473679(дата обращения: 07.10.2021).
4. Черкасская Г.В. Управление конфликтами: учебник и практикум для вузов/ Г.В.Черкасская, М.Л.Бадхен.– М.: Издательство Юрайт, 2019.– 236с. // Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/472948(дата обращения: 07.10.2021).
5. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для вузов/ Б.И.Хасан.– М.: Издательство Юрайт, 2019.– 204с. // Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/472419(дата обращения: 07.10.2021).
6. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов/ С.М. Емельянов.– М.: Издательство Юрайт, 2018. – 219с.// Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/472350(дата обращения: 07.10.2021).
7. Охременко, И.В. Конфликтология: учебное пособие для среднего профессионального образования/ И.В. Охременко.– М.: Издательство Юрайт, 2021.– 156с. // Образовательная платформа Юрайт. – URL:https://urait.ru/bcode/473193(дата обращения: 07.10.2021).
8. Онлайн опросник. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://psytests.org/interpersonal/thomas4.html(дата обращения: 17.10.2021).
9. Кузнецова Т.А. Управление конфликтами в организации // Вестник современных исследований. 2018. № 10 (4).25. –С. 108-110

10. Ахмадуллин И.Р., Фатхуллина Л.З. Особенности конфликтов в организации: социальный аспект // Управление устойчивым развитием. 2018. №2 (15). С. 41-46

11. Миронова А. С. Управление конфликтами как метод повышения качества менеджмента на предприятии // Наука и общество. 2020. № 2(37). – С. 100-103.

12. Балан В. П. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Балан В. П. , Душкин А. В. , Новосельцев В. И. и др. ; Под ред. профессора В. И. Новосельцева. - Москва : Горячая линия - Телеком, 2015. - 342 с.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов*

*The authors declare no conflicts of interests.*

*Received date: 19.09.2022*

*Revised date: 30.09.2022*

*Accepted date: 15.10.2022*