

Научная статья

Original article

УДК 331.08

doi: 10.55186/2413046X\_2023\_8\_1\_9

**МЕТОД ВЫЯВЛЕНИЯ СКРЫТЫХ КОНФЛИКТОВ СРЕДИ  
СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ  
METHOD OF REVEALING HIDDEN CONFLICTS AMONG THE  
EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION**



**Тихонов Владимир Алексеевич**, аспирант кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», E-mail: vlatih@mail.ru

**Краев Вячеслав Михайлович**, д.т.н., доцент, профессор кафедры «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Московский авиационный институт», kraevvm@mail.ru

**Tikhonov Vladimir Alexeevich**, Postgraduate Student of Department «Human Resource Management», Moscow Aviation Institute, E-mail: mai512hr@mail.ru.

**Kraev Vyacheslav Mikhailovich**, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Professor of Department «Human Resource Management», Moscow Aviation Institute, E-mail: kraevvm@mail.ru

**Аннотация.** Предлагается новый метод выявления конфликтных отношений на ранней стадии между сотрудниками организации. Актуальность проведенного исследования обусловлена высокой чувствительностью основных процессов современных высокотехнологичных предприятий к негативным факторам в поведении персонала. Обосновывается необходимость выработки оптимальных управленческих решений в конфликтных ситуациях, сложившихся в коллективе. Возможность компаний

диагностировать на ранней стадии возникновения внутренние конфликты и находить оперативные решения по урегулированию напряженной ситуации усиливает ее конкурентную устойчивость на рынке. Известные на сегодняшний день методы выявления конфликтов могут выявлять конфликтные ситуации только на стадии открытого конфликта, когда его влияние на рабочие процессы является существенным и значительно ухудшает финансово-экономические показатели организации. Предложенный метод базируется на организационно-экономическом анализе социологических опросов среди работников организации. Этот инновационный подход позволяет идентифицировать скрытые конфликты среди сотрудников, без применения специальных технических средств. Результатом выявления конфликтной ситуации на ранней стадии является возможность управлять конфликтом и уменьшать финансовые потери организации.

**Abstract.** A new method for identifying conflict relations at an early stage between employees of the organization is proposed. The relevance of the study is due to the high sensitivity of the main processes of modern high-tech enterprises to negative factors in the behavior of personnel. The necessity of developing optimal managerial decisions in conflict situations that have developed in the team is substantiated. The ability of companies to diagnose internal conflicts at an early stage and find prompt solutions to resolve a tense situation enhances its competitive stability in the market. The currently known conflict detection methods can detect conflict situations only at the stage of an open conflict, when its impact on work processes is significant and significantly worsens the financial and economic performance of the organization. The proposed method is based on the organizational and economic analysis of sociological surveys among employees of the organization. This innovative approach allows you to identify hidden conflicts among employees, without the use of special technical means. The result of identifying a conflict situation at an early stage is the ability to manage the conflict and reduce the financial losses of the organization.

**Ключевые слова:** управление персоналом, экономика труда, конфликтная ситуация, анализ данных опроса, управление кадровыми конфликтами, скрытый конфликт

**Key words:** Human Resource Management, Labor Economics, Conflict Situation, Survey Data Analysis, Management of Personnel Conflicts, Latent Conflict

В современном высокотехнологичном обществе, несмотря на растущие темпы его цифровизации, основной формой коммуникации остаются взаимоотношения между людьми. Как правило, они должны быть позитивными, взаимно уважительными, направленными на совместный результат и созидание. Но бывает и возникновение противоречий в коллективах, что может привести к конфликтам, как особой формы социально-трудовых отношений. Современная наука предлагает рассматривать трудовой конфликт не в качестве исключительного феномена в деятельности организации, а как ее неотъемлемый компонент, эффективное управление которым позволит снизить возможные негативные последствия. Так как конфликты случаются во всех организациях, независимо от их величины и структуры, актуальной становится проблема выбора метода управления конфликтом.

Под конфликтом часто понимают столкновение несовместимых интересов, взглядов и позиций людей. В случае выявления конфликта, возникает противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели сторон. У самого понятия «конфликт» нет однозначного определения в теории менеджмента. Можно сказать, что конфликт возникает в случае отсутствия согласия между сторонами. При этом, каждая сторона, будь это конкретные лица или группы людей, отстаивает только свою точку зрения и не позволяет оппонентам достигать своих целей. Множество определений понятия «конфликт» показывает сложность самого явления и существования различных подходов к раскрытию его сущностных признаков, с точки зрения:

- социологии;
- психологии;
- экономики.

Немецкий социолог Льюис Козер под конфликтом понимает противоборство социальных субъектов (индивидов или групп) [6]. Профессор Государственного университета управления Кибанов А.Я. говорит, что конфликт – это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия [4]. Российский психолог Анцупов А.Я. видит в конфликте наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий [1]. Белорусский академик Бабосов Е.М. оценивает конфликт, как предельный случай обострения социальных противоречий [2]. Российский социолог Здравомыслов А.Г. считает, что к конфликту приводят особые отношения между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [3]. Президент Международной ассоциации конфликтологов Степанов Е.И. находит в конфликте активное противоречие, проявляющееся в процессе противоборства самоопределяющихся субъектов [12]. Карташов Я.П. отмечает конфликты в открытом противоборстве между людьми, при столкновении участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности [7]. Запрудский Ю.Г. выделяет, как конфликтное, явное или скрытое состояние противоборства при объективно расходящихся интересах, целях и тенденциях развития социальных субъектов [13].

Существует два разных подхода к оценке влияния конфликта на конкурентную устойчивость организации:

1. Сторонники «концепции бюрократии по Веберу» стараются, по максимуму, избегать конфликтов, а если уж они возникают, моментально их гасить. Представители «школы научного

управления» не видят ничего позитивного в конфликтной ситуации, которая всегда сопровождается агрессией, угрозами, спорами, враждебностью и столкновениями.

2. Выходцы из школы «человеческих отношений» тоже пытаются избежать конфликта, но они его рассматривают как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В этом случае, конфликтная ситуация дает старт новым позитивным изменениям. А хорошие взаимоотношения в коллективе организации являются основой предотвращения возникновения будущих конфликтов.

Не все конфликты несут только вред, обладая исключительно деструктивным значением. Управленческий анализ расхождения во мнениях внутри коллектива может быть весьма полезным и генерировать новые позитивные процессы. В управляемой ситуации конфликты могут:

- вскрывать существующие недостатки;
- указывать на основные проблемы;
- прояснять неопределенную ситуацию;
- «расконсервировать» закосневшие структуры;
- обострять осознание проблемы;
- активизировать диалог менеджмента с персоналом;
- переосмыслить содержание своей работы;
- оценить профессиональные перспективы;
- вызвать положительные изменения;
- предотвратить застой в организации.

В процессе трудовой деятельности, каждый работник может оказаться в ситуации конфликта, ведь жизнь в коллективе организации часто сопряжена с противостоянием и столкновением интересов. Согласно проведенным исследованиям, около одной трети сотрудников

промышленных предприятий говорят о периодическом возникновении конфликтных ситуаций в их компаниях.

В любой организации может присутствовать несколько видов конфликтов:

1. Внутриличные конфликты, которые характеризуются:

- ролевым конфликтом при предъявлении противоречивых требования по поводу результатов работы;
- несогласованностью личных потребностей иным ценностями или производственным требованиям;
- низкой удовлетворенностью результатами своей работы;
- невысокой уверенностью в собственных силах;
- постоянным стрессом на работе;
- ответом на рабочую перегрузку.

2. Межличностные конфликты (самые распространенные):

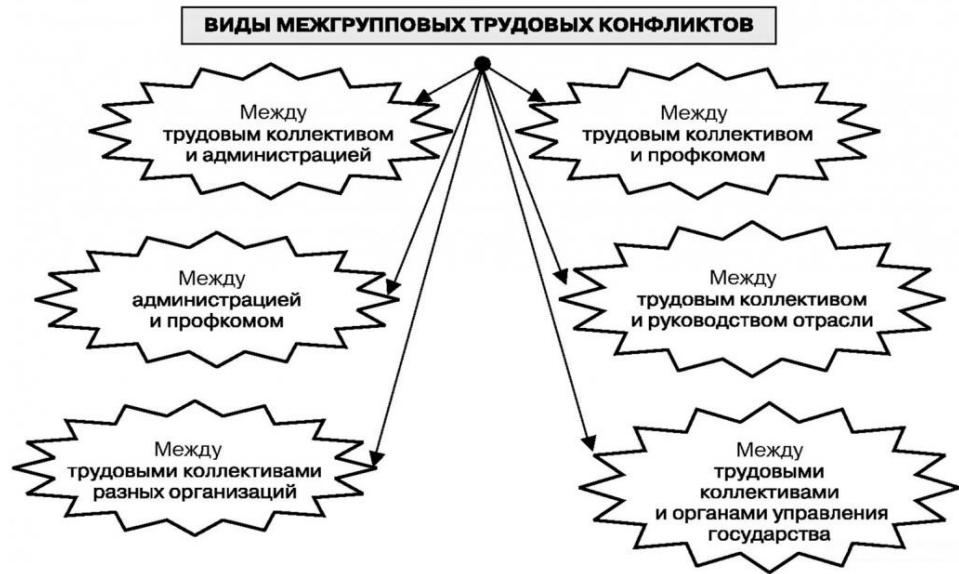
- столкновение отдельных личностей;
- распределение ресурсов в менеджменте;
- конкуренция между работниками одного уровня;
- утверждение собственного проекта.

3. Конфликт между личностью и группой:

- ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности;
- особое мнение одного работника;
- конфликты между руководителем и группой подчиненных;

4. Межгрупповые конфликты (Рис. 1):

- групповой саботаж персонала против решений менеджмента;
- конфликты между формальными и неформальными группами;
- конфликты функциональных групп внутри компании.



**Рис. 1** Виды межгрупповых конфликтов в организации

Основными признаками конфликта считаются:

1. Наличие напряженной ситуации, которая воспринимается противоположными сторонами как конфликтная.
2. Присутствие у участников конфликта противоположных целей, потребностей, интересов и методов их достижения.
3. Результаты взаимодействия конфликтующих сторон.
4. Использование давления и силы.

Основные причины, вызывающие конфликты:

1. Перераспределение материальных ресурсов.
2. Взаимозависимость людей и организаций.
3. Различия в целях и задачах.
4. Различия в представлениях и ценностях.
5. Коммуникативные различия в способах и методах взаимного общения.
6. Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Руководителям организаций часто бывает тяжело признать, что конфликт уже есть и его необходимо решать. В конфликтной ситуации менеджер может «закрыть глаза» или принять правоту одной из сторон, что существенно «разогреет» взрывоопасную ситуацию. Для устранения

конфликта необходимо оперативно анализировать нештатную ситуацию в коллективе, и понимать, какие предпосылки вызвали ее. Руководитель должен управлять конфликтом с максимальным выигрышем для всех противоборствующих сторон, осознавая свою особую роль в конфликтных ситуациях. Начинать антикризисные мероприятия необходимо с анализа фактических причин конфликта, а затем использовать соответствующую методику управления. Предусмотрено несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией (Рис. 2):

1. Структурные методы.

- 1.1. Разъяснение требований к работе.
- 1.2. Координационные и интеграционные механизмы.
- 1.3. Общеорганизационные комплексные цели.
- 1.4. Структура систем вознаграждения.

2. Межличностные методы разрешения конфликтов.

- 2.1. Уклонение от конфликта.
- 2.2. Сглаживание.
- 2.3. Принуждение.
- 2.4. Компромисс.
- 2.5. Решение проблемы.





**Рис.2** Схема управления конфликтами в организации

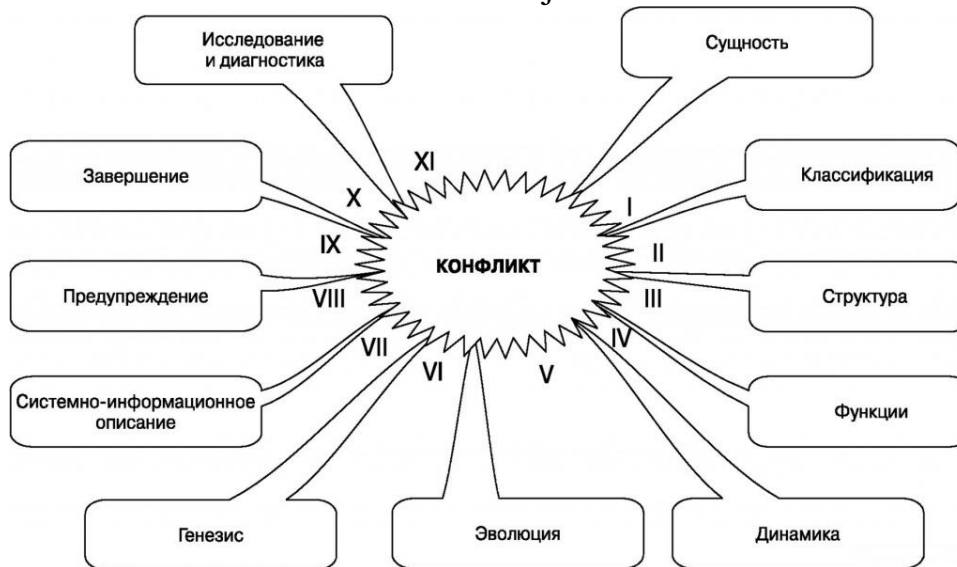
В статье предлагаются современные методы организационно-экономического анализа данных для реализации перспективного подхода к выявлению скрытых конфликтных ситуаций в организациях. Конфликтная ситуация в коллективах будет рассматриваться несколько шире, чем просто проявление разногласий, противоречий во мнениях отдельных людей. Анализироваться будут также различные отклонения от привычных отношений среди работников в производственных процессах. Эти предконфликтные отклонения являются, фактически, кадровыми рисками, которые могут привести компанию к существенным финансовым потерям в бизнес-процессе, ухудшая ее конкурентоустойчивость на рынке. Даже в эпоху цифровой трансформации, у современных компаний не так много инструментов для выявления конфликтных ситуаций среди сотрудников. Отдельно можно отметить практику использования специальных технических средств для проведения индивидуальных психофизиологических исследований – так называемый «полиграф». Этот «детектор лжи» помогает профессиональным операторам выявлять

конфликты среди сотрудников на ранней стадии. Широкое использование «полиграфа» на практике ограничивает небольшое количество квалифицированных полиграфологов и высокая стоимость подобных исследований. Гораздо дешевле предприятиям обходятся статистические методы выявления конфликтов, которые рекомендованы для их массового применения. Но и у них есть определенные недостатки, которые проявляются в слабой чувствительности к выявлению конфликтных ситуаций на стадии скрытого конфликта. Все существующие сегодня практикующие методы выявления конфликтов не позволяют уменьшить стоимость рискованных потерь и лишь приводят организацию к ухудшению экономических показателей. Большинство из известных методов выявления конфликтных ситуаций основано на проведении специального интервью, на основании которого группа экспертов оценивает одного из работников организации.

Проведенное исследование позволяет выявлять конфликтные ситуации именно на ранней стадии развития конфликта. Принята рабочая гипотеза, что если существует необходимость управления конфликтами среди персонала, то традиционные кадровые и социальные технологии для их профилактики недостаточно эффективны.

Проведена классификация основных этапов конфликтной ситуации (Рис. 3):

1. Латентный период.
2. Начало открытого конфликта.
3. Развитие открытого конфликта.
4. Разрешение конфликта.



**Рис. 3 Основные этапы конфликтной ситуации**

Самым перспективным направлением, безусловно, является предотвращение открытого конфликта на самом первом - латентном этапе. Он характеризуется сначала возникновением, и далее развитием конфликтной ситуации, без явного осознания всеми участниками будущей конфликтной ситуации. Для принятия грамотных управленческих решений, важным фактором является быстрота выявления конфликтной ситуации, именно на этапе ее возникновения.

Предлагается использовать социометрическую модульную методику диагностики межличностных конфликтов. Она предусматривает общую оценку отношений ко всем сотрудникам со стороны каждого из коллег по работе. При анализе полученных ответов определяется вероятностный список конфликтных участников. Определяющим параметром является величина индекса конфликтности в каждой из пар, который рассчитывается методом сложения всех оценочных баллов.

В работе используется «метод анализа иерархий» («Analytic Hierarchy Process»), предложенный профессором Пенсильванского университета Томасом Саати. За основу была принята его технология принятия

управленческих решений на основе математических расчётов и использования метода попарных сравнений.

Основой предложенного метода является проведение анализа взаимных оценок субъектов социологического опроса. Система оценки является традиционно балльной, она показывает индивидуальное мнение всех участников опроса относительно каждого отдельного работника организации. Предпосылкой возникновения конфликта может служить отличие определенного значения параметра от средней величины, показанной остальными субъектами.

Очевидно, что процент всех наблюдений, которые правильно классифицируются моделью, будет расти по мере увеличения базы данных участников опроса. При этом чувствительность модели (соответствие изменения выходных переменных незначительным изменениям входных переменных модели) будет только снижаться. При использовании традиционного подхода в сфере оценки персонала, который увеличивает объем выборки субъектов опроса для повышения точности уровня конфликтности, нет существенного влияния на чувствительность самой модели к скрытым конфликтам. Этот метод не позволяет выделить именно конфликтные пары субъектов исследования, потому что оценка одного субъекта среди всех его коллег не будет различима. Чтобы увеличить чувствительности модели к зарождающейся конфликтной ситуации, требуется разработать новые критерии, отражающие уровень конфликтности именно между двумя конкретными субъектами. Считаем, что именно этот параметр является главным, потому что он характеризует способность модели выявлять предконфликтное состояние в коллективе. На основе анализа опроса среди сотрудников был сформулирован новый ряд требований к критериям для выявления скрытых конфликтов. Эти критерии должны быть объективными, сформированными на основании анализа опросных данных. Также, обязательным условием, является высокая чувствительность предложенных критериев к конфликтной паре. Выбранные

критерии должны быть устойчивыми к воздействию сильных отклонений, из-за ошибок, в опросных данных.

Предлагается исследовать массивы данных взаимных оценок субъектов рабочих процессов. Все участники опроса проводят собственную оценку каждого из субъектов, при этом образуется двумерный массив данных по числу субъектов в виде матрицы. Минимальным условием появления возможного конфликта являются хотя бы два участника процесса. Применение кросскорреляционных критериев, которые характеризуют отличительные особенности взаимоотношений между конкретной парой субъектов считается оптимальным. Значение такого критерия оценки участников конфликта может отличаться от всех остальных оценок субъектов существенно, что позволит достаточно точно идентифицировать даже незначительные отклонения взаимоотношений двух субъектов. Тем самым появляется возможность выявления «скрытого конфликта», когда уровень конфликтности двух субъектов еще незначителен. Предложенный метод и апробация на данных социологического опроса показали его хорошую эффективность и значительный социально-экономический эффект.

#### **Список источников**

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология. М.: Юнити, 2020. - 266 с.
2. Бабосов Е. М. Конфликтология: Учебник. – Минск: Тетра-Системс. 2000. – 188 с.
3. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М.: Аспект Пресс. 1996. – 248 с.
4. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2014. – 302 с.
5. Коновалова В.Г. Конфликты в организации: старые и новые проблемы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – N7. – с. 4-13.
6. Козер Л. Функции социального конфликта. - М.: Идея-Пресс. 2000. – 252 с.

7. Краев В.М., Тихонов А.И. Риск-менеджмент в управлении кадрами // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 8-2 (21). С. 22-25.
8. Краев В.М., Алексеева П.А. Современные модели снижения конфликтности персонала предприятий аэрокосмического комплекса // Московский экономический журнал. 2021. № 1.
9. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: Управление конфликтами. – М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2007. – 800 с.
10. Митрофанова Е.А. Разработка методики управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации. науковедение. 2013. № 1. С. 4.
11. Пронина В.А., Тихонов А.И. Управление персоналом высокотехнологичных предприятий в условиях цифровой экономики. Московский экономический журнал. 2022. Т. 7. № 7.
12. Степанов Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов. М.: ЛКИ. 2012. – 192 с.
13. Щегулин А.В. Управление трудовыми конфликтами как формой социально-трудовых отношений в организациях рекламной сферы. Автореферат дисс. на соискание ученой ст. канд. экон. наук. 2016. М.: ГУУ. – 36 с.
14. Kraev V.M., Masich I.S., Tikhonov I.A. (2022) A method for identifying conflict relations between business process subjects based on paired correlations of mutual assessments. Business Informatics, vol. 16, no. 3, pp. 85–97.
15. Thomas L. Saaty. Decision making with the analytic hierarchy process // Int. J. Services Sciences. Vol. 1. No. 1. 2008. P. 83-98.

### References

1. Ancupov A.Ya., Baklanovskij S.V. Konfliktologiya. M.: Yuniti, 2020. - 266 s.
2. Babosov E. M. Konfliktologiya: Uchebник. – Minsk: Tetra-Sistems. 2000. – 188 s.

3. Zdravomyslov A.G. Sociologiya konflikta. - M.: Aspekt Press. 1996. – 248 s.
4. Kibanov A.Ya., Vorozhejkin I.E., Zaharov D.K., Konovalova V.G. Konfliktologiya: Uchebnik. – M.: INFRA-M. 2014. – 302 s.
5. Konovalova V.G. Konflikty v organizacii: starye i novye problemy // Kadrovik. Kadrovyy menedzhment. – 2008. – N7. – с. 4-13.
6. Kozer L. Funkcii social'nogo konflikta. - M.: Ideya-Press. 2000. – 252 s.
7. Kraev V.M., Tihonov A.I. Risk-menedzhment v upravlenii kadrami // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii. 2016. № 8-2 (21). S. 22-25.
8. Kraev V.M., Alekseeva P.A. Sovremennye modeli snizheniya konfliktnosti personala predpriyatij aerokosmicheskogo kompleksa // Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2021. № 1.
9. Lukin Yu.F. Konfliktologiya: Upravlenie konfliktami. – M.: Akademicheskij Proekt: Gaudeamus, 2007. – 800 s.
10. Mitrofanova E.A. Razrabotka metodiki upravleniya kadrovymi riskami v sisteme upravleniya personalom organizacii. naukovedenie. 2013. № 1. S. 4.
11. Pronina V.A., Tihonov A.I. Upravlenie personalom vysokotekhnologichnyh predpriyatij v usloviyah cifrovoj ekonomiki. Moskovskij ekonomicheskij zhurnal. 2022. T. 7. № 7.
12. Stepanov E.I. Sovremennaya konfliktologiya: obshchie podhody k modelirovaniyu, monitoringu i menedzhmentu social'nyh konfliktov. M.: LKI. 2012. – 192 s.
13. Shchegulin A.V. Upravlenie trudovymi konfliktami kak formoj social'no-trudovyh otnoshenij v organizaciyah reklamnoj sfery. Avtoreferat diss. na soiskanie uchenoj st. kand. ekon. nauk. 2016. M.: GUU. – 36 s.
14. Kraev V.M., Masich I.S., Tikhonov I.A. (2022) A method for identifying conflict relations between business process subjects based on paired correlations of mutual assessments. Business Informatics, vol. 16, no. 3, pp. 85–97.
15. Thomas L. Saaty. Decision making with the analytic hierarchy process // Int. J. Services Sciences. Vol. 1. No. 1. 2008. P. 83-98.

Московский экономический журнал. № 1. 2023

Moscow economic journal. № 1. 2023

**Для цитирования:** Тихонов В.А., Краев В.М. Метод выявления скрытых конфликтов среди сотрудников организации // Московский экономический журнал. 2023. № 1. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-1-2023-9/>

© Тихонов В.А., Краев В.М., 2023. *Московский экономический журнал*, 2023,  
№ 1.