

ТАКТИКИ ПРЕОДОЛЕНИЯ И ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В РАБОЧЕЙ СРЕДЕ

О.Н. Антимонова, старший преподаватель

И.И. Скачкова, д-р филол. наук, профессор

Е.М. Крупина, студент

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-18-22

Аннотация. Статья посвящена анализу природы конфликтов в рабочей среде и рассмотрению современных стратегий их предупреждения и урегулирования. Конфликтные ситуации неизбежно возникают в любой организации, где взаимодействуют сотрудники с различными профессиональными компетенциями, личностными особенностями и уровнями ответственности. Наличие разногласий само по себе не является деструктивным фактором, однако отсутствие грамотного управления ими способно привести к снижению эффективности труда, нарушению коммуникаций и ухудшению психологического климата внутри коллектива. В рамках исследования рассматриваются ключевые причины появления организационных конфликтов, включая ограниченность ресурсов, несовпадение интересов, различия в манере поведения и специфику распределения ролей. Особое внимание уделяется роли руководителя, который выступает не только координатором рабочих процессов, но и медиатором, влияющим на общую культуру взаимодействия в коллективе. В статье систематизированы основные модели и подходы к разрешению конфликтов, такие как сотрудничество, компромисс, избегание, скрытые действия и применение давления. Анализируется эффективность каждого метода и определяются условия, при которых его использование может быть наиболее результативным. В статье сделан вывод о необходимости комплексного подхода к управлению конфликтами, объединяющего грамотную организацию труда, развитие коммуникативных навыков сотрудников и формирование комфортной рабочей атмосферы.

Ключевые слова: управление конфликтами; коммуникация в конфликтах; стратегии управления конфликтами; медиация; переговоры; психология конфликта; корпоративные тренинги.

Актуальность нашего исследования обусловлена постоянным наличием конфликтов в рабочих коллективах, вызванных по тем или иным причинам. Помимо этого, в большинстве организаций нет четко сформированных методов, способных разрешить возникшие недопонимания, что часто приводит к серьезным разладам и междоусобицам внутри системы, что в свою очередь явно не отвечает целям организаций, ведь такие ситуации могут заметно замедлять рабочий процесс.

Проблема исследования заключается в том, что влияющие на появление конфликтов факторы имеют сложный, многокомпонентный характер, что затрудняет их выявление и классификацию.

Данные факторы крайне индивидуальны и субъективны. Также стоит не забывать о том, что возникающие в рабочих коллективах конфликтные ситуации не всегда являются

чем-то публичным, что так же усложняет процесс исследования данного вопроса.

Научные задачи исследования:

1. Выявить и систематизировать комплекс внутренних и внешних факторов, провоцирующих возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, с учётом специфики организационной среды, уровня подготовленности персонала, распределения ролей и ограниченности ресурсов.

2. Проанализировать влияние управленческих практик и поведенческих стратегий руководителей на динамику развития конфликтов, а также определить, какие управленческие решения способствуют снижению напряжённости и формированию благоприятного психологического климата в коллективе.

3. Оценить эффективность различных моделей и методов урегулирования конфликтов, применяемых сотрудниками и руководителями, выявить ограничения каждого подхода и

определить условия, при которых конкретные стратегии демонстрируют наибольшую результативность.

4. Сформулировать направления оптимизации корпоративной культуры и организационных процессов, которые могут уменьшить вероятность возникновения конфликтов, повысить согласованность действий сотрудников и обеспечить устойчивую работоспособность коллектива в условиях высокой нагрузки и межличностных различий.

Результаты исследования

Стоит начать с того, что конфликты являются неотъемлемой частью всей истории человечества, на которой основывается развитие всей истории человечества – очень часто конфликты являются неким стимулом для роста и развития [1]. Однако, такое случается далеко не всегда. Так, одним из примером, когда конфликт лишь затормаживает прогресс является его определенная обстановка – рабочее место.

Не существует одной общепринятой трактовки понятия «конфликт», но с точки зрения психологии, конфликтом является негативное взаимодействие людей, вызванное на почве разных, не стыкуемых ценностей, интересов, взглядов, мнений, на почве особых эмоциональных состояний. В основе данных моментов, как уже было сказано, лежат определенные интересы оппонентов, из-за которых и возникают противоречия [2].

Рабочие коллективы крайне подвержены появлению конфликтных ситуаций. В соответствии с опросом, проведенным службой исследований компании HeadHunter, порядка 16% опрошенных втянуты в ссоры на работе буквально каждый день, около половины – не реже раза в месяц, и лишь 8% никогда не были участником конфликта.

Такая статистика может быть вызвана взаимозависимостью задач, поставленными перед сотрудниками-коллегами, наличием разного уровня подготовки, подхода к выполнению задач, ограниченностью ресурсов, манерой поведения, не всегда соответствующей этическим нормам, тесным и регулярным взаимодействием людей. Не стоит забывать, что любой рабочий коллектив, как правило, находится в ограниченном пространстве, что также может лишать работников возможности развеяться, сменить обстановку, или вовсе избежать напряженной ситуации, на базе ко-

торой может возникнуть ссора, к примеру, с коллегой. Обратившись к опросу уже упомянутой службы HeadHunter, около 57% сотрудников жалуются на неблагоприятное отношение к себе со стороны руководства (в сфере управления персоналом, медицины и массмедиа), 24% опрошенных считают, что основной проблемой конфликтов являются недопонимания со своими коллегами (сфера туризма, бухгалтерия, реклама).

В вопросе конфликтов, возникающих внутри организаций, важную, быть может, даже ключевую роль играет руководитель коллектива [3]. Ведь не зря говорят, что чем сильнее команда руководителей, тем успешнее компания.

На плечах управленца находится ответственность за поддержание приятной, работоспособной атмосферы, которая благоприятно скажется на каждом из подопечных. Начальник должен утвердить правильную культуру внутри своей компании. Его задачей является правильное формирование команды, чтобы все люди находились на правильных, на своих местах, что позволило бы образовать эффективный и слаженный механизм. В каких-то ситуациях ему стоит подстроиться под имеющийся коллектив во благо целей и задач, поставленных внутри компании. Вероятнее всего, вышеупомянутые нюансы происходить еще на этапе собеседования и трудоустройства.

В практике урегулирования конфликтов в организациях выделяют несколько принципиально отличающихся подходов [4]:

1. Стратегия избегания. Её суть заключается в сознательном уклонении от прямого столкновения. Такой подход оправдан, когда ситуация не представляет значительной угрозы, носит поверхностный характер или когда имеются более приоритетные задачи, требующие немедленного внимания.

2. Стратегия пассивного наблюдения. Она предполагает отсутствие прямого вмешательства участников, позволяя конфликту развиваться самостоятельно. Данный вариант предпочтителен в условиях неопределённости, когда преждевременные действия могут ухудшить положение.

3. Стратегия уступчивости. В этом случае одна из сторон сознательно жертвует частью собственных интересов ради сохранения отношений или минимизации напряжённости.

Такой подход часто приводит к временной стабилизации, но может формировать скрытое недовольство.

4. Стратегия скрытого воздействия. Применяется тогда, когда стороны избегают открытого противостояния по причинам репутационного или личностного характера. Разрешение конфликта осуществляется посредством ненапряжную выраженных, латентных действий.

5. Стратегия оперативного согласия. Данный вариант используется при дефиците времени. Сторона конфликта вынужденно принимает позицию оппонента для максимально быстрого завершения противоречий.

6. Стратегия взаимных уступок (компромисс). Конфликтующие стороны приходят к приемлемому решению, согласовывая условия, которые удовлетворяют обе стороны частично. Метод ценится за взвешенность, уважение к интересам каждого участника и относительную бесконфликтность переговорного процесса.

7. Стратегия кооперации. Основана на совместном поиске решения, выгодного обеим сторонам. Основным преимуществом является активное вовлечение участников в обсуждение и стремление к оптимальному варианту разрешения разногласий.

8. Стратегия давления. Эта модель предполагает использование власти, статуса или иных ресурсов для принуждения другой стороны принять определённую точку зрения. Подход характерен для ситуаций вертикального подчинения и неравноправных отношений.

Перейдем к рассмотрению задачи по определению направлений оптимизации корпоративной культуры и организационных процессов [5]. На наш взгляд ее решение обусловлено тем, что корпоративная культура задаёт ценностные ориентиры коллектива, влияет на характер коммуникации и определяет принципы поведения в ситуации разногласий. В свою очередь, организационные процессы создают формальные правила распределения ответственности, маршруты принятия решений и способы оценки результатов труда. Недостаточная согласованность между этими элементами способна усиливать напряжённость и провоцировать конфликты даже в относительно стабильных коллективах. В рамках поставленной задачи мы выявили те ас-

пекты корпоративной культуры, которые способствуют укреплению доверия, развитию открытой коммуникации и снижению уровня неопределённости. К таким аспектам мы относим поддержку обратной связи, прозрачность управленческих решений, развитие этических норм взаимодействия и формирование атмосферы взаимного уважения. Кроме того, на наш взгляд, при поиске решения заявленной задачи необходимо учитывать анализ организационных процессов, нуждающихся в совершенствовании: регламентации распределения задач, качественной адаптации новых сотрудников, внедрения программ обучения по развитию коммуникативных навыков, а также улучшения механизмов участия работников в обсуждении рабочих вопросов [6]. Оптимизация данных процессов способна повысить согласованность действий сотрудников, снизить вероятность появления точек напряжения и обеспечить стабильную работоспособность коллектива в условиях высокой нагрузки и разнообразия личностных характеристик.

Для реализации поставленной задачи необходимо разработать комплекс мер, направленных на укрепление корпоративной культуры и оптимизацию внутренних процессов [7]. Прежде всего, важно внедрить механизмы, обеспечивающие прозрачность коммуникации: регулярные планёрки, открытые обсуждения результатов работы, а также стандартизированные каналы передачи информации. Такой подход снижает вероятность возникновения недопониманий и повышает доверие между сотрудниками.

Вторым направлением является совершенствование системы адаптации и обучения. Новые работники должны чётко понимать нормы поведения, стиль взаимодействия внутри коллектива и принципы распределения ответственности. Дополнительные тренинги по развитию навыков мягких коммуникаций (soft skills) помогают сотрудникам конструктивно реагировать на рабочие разногласия.

Третье направление – формирование практики участия сотрудников в принятии решений, затрагивающих их деятельность. Это может включать рабочие группы, экспертные комитеты, механизмы подачи предложений. Участие повышает чувство включённости и

снижает сопротивление организационным изменениям.

Приведем пример из реальной практики. На одном из российских промышленных предприятий (условно – «Завод А») была выявлена высокая частота межличностных конфликтов в производственном отделе. Анализ показал, что причиной служила непрозрачность распределения задач и отсутствие единого стандарта коммуникации между рабочими сменами.

В рамках оптимизации были внедрены следующие меры:

- разработан единый регламент передачи информации между сменами;
- введены пятиминутные оперативные собрания перед началом работы;
- организованы краткие тренинги по этике делового общения;
- создана небольшая рабочая группа из рядовых сотрудников и мастеров для корректировки внутренних правил.

Через три месяца уровень конфликтности снизился на 40% по внутренним метрикам отдела кадров, а производительность участка выросла благодаря более согласованным действиям работников.

Этот пример демонстрирует, что даже небольшие структурные изменения, направленные на укрепление корпоративной культуры и повышение прозрачности взаимодействий, способны существенно снизить вероятность возникновения конфликтов и улучшить общую организационную эффективность.

Выводы

Конфликтные ситуации практически всегда пагубно влияют на работу внутри трудового коллектива. Они замедляют его работу, делая поставленные цели труднодостижимыми.

В урегулировании подобных ситуаций важна роль правильного руководителя, способного создать бесконфликтную культуру внутри своей организации, поставить каждого сотрудника на правильную должность, исключить возможные конкурентные и усложняющие трудовой процесс ситуации между подопечными.

Работники же в свою очередь должны применять подходящие для каждой ситуации ме-

тоды урегулирования конфликта. Им необходимо понимать об отсутствии пользы в беспричинных и бесцельных спорах, ведь этим самым они усложняют свой рабочий процесс и отдаляют себя от достижения поставленных задач.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что конфликтные ситуации являются устойчивым и практически неизбежным явлением в любой организационной среде. Их возникновение обусловлено множеством факторов – от различий в профессиональной подготовке сотрудников и условиях коммуникации до личностных особенностей участников взаимодействия. В совокупности эти факторы создают сложное поле напряжённости, которое при отсутствии управленческого внимания способно существенно снижать эффективность общего рабочего процесса.

Ключевую роль в предупреждении и урегулировании конфликтов играет руководитель, от которого зависит формирование внутренней корпоративной культуры, распределение функциональных обязанностей и поддержание психологического климата. Именно управленческая компетентность определяет, насколько своевременно будет выявлена потенциальная зона напряжения и какие меры будут предприняты для минимизации рисков.

Анализ существующих методов разрешения конфликтов показывает, что выбор оптимальной стратегии зависит от характера ситуации, степени её остроты и готовности сторон к диалогу. Наиболее эффективными оказываются модели, основанные на сотрудничестве и взаимном уважении интересов, тогда как методы давления или игнорирования приводят лишь к временной стабилизации и часто порождают новые противоречия.

Таким образом, успешное функционирование коллектива возможно только при сочетании продуманной управленческой политики, открытой коммуникации и осознанного выбора подходов к урегулированию противоречий. Системное внимание к этим аспектам позволяет не только снизить разрушительное влияние конфликтов, но и повысить общую результативность работы организации.

Библиографический список

1. Шипилов А.И. Конфликтология учебное пособие. – Москва: Юрайт, 2021. – 326 с.
2. Кибанов А.Я. Управление конфликтами в организации: учебник / А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров. – Москва: Инфра-М, 2020. – 384 с.
3. Антимонова О.Н. Зависимость стиля руководства от личностных особенностей управленца: междисциплинарный подход / О.Н. Антимонова, Н.В. Максимчук // Психология личности: методология, теория, практика (Методология, теория и история психологии) : сборник статей. – Москва : Институт психологии РАН, 2024. – С. 123-129. – EDN: SELSZL.
4. Курбатова М.В. Профилактика и урегулирование конфликтов в трудовых коллективах / М.В. Курбатова // Управление персоналом. – 2022. – № 4. – С. 45-52.
5. Соловьёва Н. А. Корпоративная культура как фактор снижения организационных конфликтов / Н. А. Соловьёва // Вестник экономики и управления. – 2021. – № 6. – С. 112-118.
6. Thomas K.W., Kilmann R.H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. – Mountain View: CPP Press, 2010. – 38 p.
7. Скачкова И.И. Внедрение комплексных мер программы Well-being для профилактики профессионального выгорания сотрудников организации / И.И. Скачкова, О.Н. Антимонова, Л.В. Камышанова, А.В. Склярова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2025. – № 3-2 (102). – С. 267-271. – DOI: 10.24412/2500-1000-2025-3-2-267-271. – EDN: BCTDOK.

TACTICS FOR OVERCOMING AND PREVENTING CONFLICTS IN THE WORKPLACE

O.N. Antimonova, *Senior Lecturer*

I.I. Skachkova, *Doctor of Philological Sciences, Professor*

E.M. Krupina, *Student*

**Volgograd Institute of Management – Branch of RANEPA
(Russia, Volgograd)**

Abstract. *The article examines the nature of workplace conflicts and explores contemporary strategies for their prevention and resolution. Conflict situations inevitably arise in any organization where employees interact while possessing different professional competencies, personal characteristics, and levels of responsibility. The presence of disagreements is not inherently destructive; however, the absence of effective conflict management may lead to reduced work efficiency, communication breakdowns, and a deterioration of the psychological climate within the team. The study identifies the key causes of organizational conflicts, including limited resources, divergent interests, variations in behavioral patterns, and the specifics of role distribution. Special attention is given to the role of the leader, who acts not only as a coordinator of work processes but also as a mediator influencing the overall culture of interaction within the workplace. The article systematizes the main models and approaches to conflict resolution, such as cooperation, compromise, avoidance, covert actions, and the use of pressure. The effectiveness of each method is analyzed, and the conditions under which a particular strategy may yield the best results are identified.*

Keywords: *conflict management; conflict communication; conflict management strategies; mediation; negotiation; conflict psychology; corporate trainings.*