

УДК 658.310.9

**УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ КОНФЛИКТАМИ КАК
ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Богатикова П.Ю.¹

магистрант,

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина

Елец, Россия

Богданова А.А.

магистрант,

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина

Елец, Россия

Аннотация

В статье рассматривается сущность межличностного конфликта в рабочей атмосфере предприятия. Исследование показало, что конфликт – это столкновение взглядов на достижение поставленных целей, которое может привести к сбоям в командной работе и повлиять как на качество выполняемой работы, так и на время, необходимое для ее завершения, если его своевременно не разрешить. В статье также рассматриваются типология и виды межличностных конфликтов, а также способы их устранения.

Ключевые слова: межличностный конфликт, управление персоналом, виды конфликтов, динамика конфликтов, урегулирование разногласий среди сотрудников.

¹ **Научный руководитель:** Костенькова Татьяна Александровна, канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления им. Н.Г. Нечаева, ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, Россия, г. Елец

***MANAGING INTERPERSONAL CONFLICTS AS A TOOL FOR
ORGANIZATION'S PERSONNEL MANAGEMENT***

Bogatikova P.Yu.²

Master's student,

Yelets State University named after I.A. Bunin

Yelets, Russia

Bogdanova A.A.

Master's student,

Yelets State University named after I.A. Bunin

Yelets, Russia

Abstract

The article discusses the essence of conflict in the working atmosphere of an enterprise. The study showed that conflict is a clash of views on achieving set goals, which can lead to disruptions in teamwork and affect both the quality of the work being performed and the time required to complete it, if it is not resolved in a timely manner. The article also discusses the typology and types of interpersonal conflicts, as well as ways to resolve them. Based on data from SberUniversity and hh.ru, the article analyzes the dynamics of interpersonal conflicts within an organization among colleagues and conflicts with supervisors.

Keywords: interpersonal conflict, personnel management, types of conflicts, dynamics of conflicts and resolution of disagreements among employees.

² **Supervisor: Kostenkova Tatiana Aleksandrovna**, *Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the N.G. Nechaev Department of Economics and Management, Yelets Bunin State University, Russia, Yelets*

Поскольку коллектив любой организации состоит из сотрудников разного возраста, уровня образования, опыта работы и жизненных взглядов, между ними неизбежно возникают разногласия относительно решения рабочих вопросов, что приводит к межличностным конфликтам, требующим своевременного урегулирования. Для понимания того, как российские компании подошли к решению этой проблемы, обратимся к эволюции методов управления персоналом за последние три десятилетия.

Начиная с 1990-х годов, в России происходит переход от административно-командного управления персоналом к социально-ориентированному подходу, направленному на оптимизацию внутренних взаимодействий в организациях. Благодаря этому многие компании смогли сократить число межличностных конфликтов. Тем не менее, полностью избежать противоречий не удаётся: различия в подходах к решению производственных задач, распределению обязанностей, приоритетах и методах достижения целей делают конфликт неотъемлемым элементом трудовых отношений. В связи с этим, как отметили С.Ю. Папанова, И.С. Болотова и Е.Ю. Кравченко: «современная концепция регулирования кадрами ориентируется не на полное устранение разногласий, а на воздействие конфликтов на реализацию стратегии управления персоналом – с целью формирования конструктивных решений и улучшения социально-психологического климата» [5, с. 74].

В менеджменте термин «конфликт» определяется как столкновение взглядов на достижение поставленных целей, которое может привести к сбоям в командной работе и повлиять как на качество работы, так и на сроки ее завершения, если его своевременно не разрешить.

В профессиональной деятельности различают следующие типы конфликтов, представленные на рис. 1.

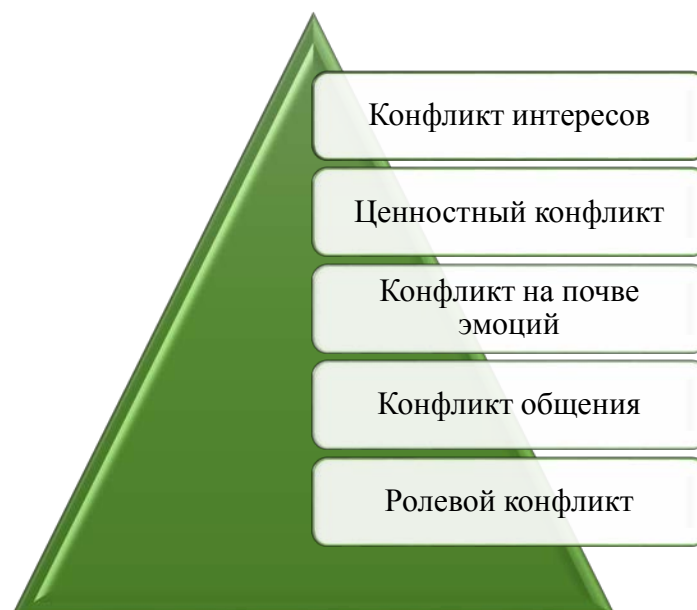


Рис.1. Типология межличностных конфликтов среди сотрудников предприятия

Конфликт интересов – один из наиболее распространённых видов конфликтов в профессиональной деятельности. Он возникает тогда, когда внутри коллектива по тем или иным причинам начинается конкуренция. Особенно часто такая ситуация складывается в условиях, когда перед сотрудниками стоит общая цель, которую необходимо достичь в короткий промежуток времени. Однако вместо того, чтобы работать сообща, они начинают соперничать друг с другом. Это происходит потому, что у каждого сотрудника формируется свой собственный взгляд на стоящие перед ним задачи и способы их решения, что при отсутствии общего подхода неизбежно приводит к конфликтам. Чтобы урегулировать подобные конфликты, следует выслушать все вовлечённые стороны, выявить инициатора, организаторов и свидетелей, а затем провести переговоры между конфликтующими сторонами таким образом, чтобы участники пришли к взаимопониманию и приемлемому компромиссу [8].

Рассмотрим следующий тип – конфликт ценностей. Он обусловлен различиями в возрасте, опыте, воспитании и убеждениях. В профессиональной сфере данный тип нередко возникает при совместном выполнении заданий

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

опытным сотрудником и новичком, поскольку молодые работники могут не располагать необходимыми компетенциями из-за небольшого стажа, при этом квалифицированные сотрудники испытывают разочарование и агрессию, когда от них ожидают помощи более молодые специалисты. Для разрешения подобных ситуаций применяется методика активного слушания, предполагающая вовлечение в ситуацию, проявление эмпатии и интереса к собеседнику. Благодаря этой технике удаётся выслушать обе стороны, и, что немаловажно, люди перестают ощущать безразличие к собственной проблеме, что становится основой для разрешения конфликта.

Наряду с указанными типами, в управлении персоналом также выделяют эмоциональный конфликт, который чаще всего встречается у сотрудников с холерическим или сангвиническим темпераментом. Как правило, конфликты данного типа возникают в стрессовых ситуациях либо в обстоятельствах, когда работник сталкивается с обесцениванием своего труда, следствием чего становятся обида и чувство несправедливости. В таких случаях важно дать человеку возможность выразить свои мысли, оказать поддержку, а затем организовать совместный поиск решений по устранению разногласий [3;9].

Кроме того, существует конфликт общения. Его причиной становится непонимание или искажение информации, поскольку сотрудники нередко пересказывают услышанное, руководствуясь собственными намерениями, что может затронуть чувства коллег и привести к конфликтной ситуации. Разрешить подобный конфликт помогает контроль над предоставляемой информацией, а также фиксация всех важных задач в письменном виде [1;2].

Что касается ролевого конфликта, то он, как правило, обусловлен необходимостью выполнять обязанности на нескольких должностях одновременно. Подобная ситуация возникает, во-первых, при нехватке персонала, во-вторых, в связи с уходом коллег в отпуск или на больничный. Вследствие этого на сотрудника возлагаются дополнительные функции, что нередко ведёт к недоразумениям из-за отсутствия опыта выполнения новых

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обязанностей, а также к конфликтам с коллегами, поскольку работнику может потребоваться больше времени для решения новых для него задач. Для разрешения такого рода конфликтов необходимо установить иерархию ролей и расставить приоритеты в задачах, что поможет сотруднику справляться с многозадачностью и избегать межличностных конфликтов с коллегами [3;4].

Рассмотрев основные типы межличностных конфликтов, перейдём к анализу их видов, представленных на рис. 2.



Рис. 2. Виды конфликтов, возникающих между сотрудниками

Конфликты классифицируются по направленности и, соответственно, подразделяются на вертикальные и горизонтальные. В первом случае конфликты возникают между начальником и подчинёнными. Для данного типа характерна связь с условиями труда, системой премирования, дисциплинарными взысканиями, а также с ситуациями, когда работник воспринимает распределение заданий как несправедливое. Во втором случае конфликты разворачиваются между сотрудниками одного должностного

уровня, которые не состоят в прямой служебной зависимости друг от друга, а причины таких противоречий чаще всего связаны с конкуренцией.

Наряду с направленностью, конфликты различаются по степени проявления. Открытые конфликты выражаются в спорах, взаимных обвинениях, отказе от сотрудничества. Скрытые конфликты, в отличие от них, не переходят в активные действия, но проявляются в напряжённой атмосфере, избегании контактов и формальном отношении к обязанностям.

Кроме того, различают конфликты по сфере возникновения. С одной стороны, это производственные конфликты, связанные с выполнением трудовых обязанностей, а с другой – личные конфликты, чаще всего возникающие на почве психологической несовместимости. Это различие наглядно подтверждается данными исследования СберУниверситета и hh.ru, проведённого в 2023 году среди 669 респондентов из 10 регионов РФ: 71% рабочих конфликтов основаны на личной неприязни и не имеют конструктивных причин. Более того, 80% конфликтов находятся на среднем или высоком уровне эскалации, а 37% респондентов указали, что в их компаниях конфликты приводили к увольнениям сотрудников [6;7].

Всё сказанное позволяет сделать вывод, что большинство межличностных противоречий в организациях относится именно к личностной, а не к производственной сфере.

Что касается последствий для организации, то конфликты делятся на конструктивные и деструктивные. Если конструктивные конфликты способствуют выявлению скрытых проблем и снятию эмоционального напряжения, то деструктивные, в противоположность им, ведут к снижению производительности и росту текучести кадров.

Исследование показало, что межличностный конфликт – это столкновение взглядов на достижение поставленных целей, которое может привести к сбоям в командной работе и повлиять как на качество выполняемой работы, так и на время, необходимое для ее завершения. Также в работе были

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

рассмотрены современные техники и методики применяемые в практике устранения разногласий в коллективе.

Библиографический список:

1. SuperJob. Конфликтология на работе: 3 из 10 ссор с руководством закончились увольнением [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/115049/konfliktologiya-na-rabote/> (Дата обращения 05.05.2026).
2. Андреева, А. Д. Трансактный анализ как инструмент разрешения межличностных конфликтов / А. Д. Андреева // Молодой ученый. – 2023. – № 29(476). – С. 104-106.
3. Виды межличностных конфликтов и их решение [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: https://www.b17.ru/article/vidy_mezhlichnostnyh_konfliktov_i_ih_reshenie/?ysclid=mp00jxeavs443072426 (Дата обращения 11.05.2026)
4. Гавриленко, В. В. Способы разрешения межличностных конфликтов / В. В. Гавриленко, Е. В. Литягин // Вестник молодых учёных : сборник научных трудов / ответственный редактор М. И. Тулина. Том № 20. – Горно-Алтайск : Горно-Алтайский государственный университет, 2022. – С. 67-70.
5. Папанова, С. Ю. Воздействие конфликтов на реализацию стратегии управления персоналом : монография / С. Ю. Папанова, И. С. Болотова, Е. Ю. Кравченко ; Белгородский университет кооперации, экономики и права. – Белгород : Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2021. – 182 с.
6. СберУниверситет. 67% респондентов отмечают хотя бы одно положительное последствие рабочего конфликта для компании [Электронный Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://sberuniversity.ru/news/67-respondentov-otmechayut-khotya-by-odno-polozhitelnoe-posledstvie-rabochego-konflikta-dlya-kompani/> (Дата обращения 01.05.2026).

7. СберУниверситет. Ничего личного? Причины и методы лечения конфликтов в российских компаниях: исследование СберУниверситета и hh.ru. 2023г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://sberuniversity.ru/research/management-practices/nichego-lichnogo-prichiny-i-metody-lecheniya-konfliktov-v-rossiyskikh-kompaniyakh/> (Дата обращения 02.05.2026).

8. Терегулова, О. А. Особенности деятельности руководителя органов внутренних дел по разрешению межличностных конфликтов / О. А. Терегулова, У. Г. Есенов // Государственное управление в правоохранительной сфере : сборник научных статей по материалам международной научно-практической конференции, Москва, 15 ноября 2024 года. – Москва: Академия управления МВД России, 2024. – С. 233-237.

9. Центр мониторинга и анализа «Трудовые конфликты». Итоги развития социально-трудовых отношений в России в 2024 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://www.ryazprof.ru/napravleniya-raboty/informatsionnaya-rabota-novyj/profsoyuzy-v-smi/94-profob-edinenie/3842-itogi-razvitiya-sotsialno-trudovykh-otnoshenij-v-rossii-v-2024-godu> (Дата обращения 01.05.2026).