

Щуковская Марина Алексеевна

старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный

университет путей сообщения»

г. Хабаровск, Хабаровский край

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ:
ОТ РЕАКТИВНОГО РЕАГИРОВАНИЯ К ПРОАКТИВНОМУ ПОДХОДУ**

***Аннотация:** в работе рассмотрены вопросы управления организационными конфликтами в условиях цифровизации, которая коренным образом изменила природу конфликтов, переводя их из офлайн-коммуникаций в мессенджеры, корпоративные платформы и видеоконференции. Показано, что доминирующий в компаниях реактивный подход (разрешение постфактум) ведёт к росту текучести кадров и увеличению затрат на персонал. Обоснован переход к проактивному управлению. Цель статьи – выявить ключевые источники конфликтов в цифровой среде и систематизировать методы управления ими. Проведенное в работе исследование основано на сочетании теоретических и эмпирических методов. В работе использован вторичный анализ данных, опубликованных российскими исследовательскими центрами (Superjob.ru, «Лаборатория Касперского», компании «Глабикс» и «Серебро»), а также метод типологизации конфликтов применительно к цифровой коммуникационной среде. Для систематизации подходов к управлению конфликтами применён сравнительный анализ реактивной и проактивной моделей. Объект исследования – организационные конфликты, предмет – методы управления организационными конфликтами в цифровой среде. Результаты могут быть использованы HR-службами, руководителями цифровых и гибридных команд.*

***Ключевые слова:** цифровая среда, управление конфликтами, цифровой этикет, проактивный подход, реактивный подход, HR-аналитика, гибридная работа, организационные конфликты, типы конфликтов, удаленные команды.*

Вопрос управления конфликтами в эпоху цифровизации является одним из актуальных в современной системе управления персоналом, поскольку цифровизация коренным образом изменила саму природу организационных конфликтов. Если ранее конфликтные ситуации возникали, преимущественно, при личном общении, то сегодня ключевой средой для разногласий становятся различного рода цифровые инструменты деловых коммуникаций: мессенджеры, корпоративные платформы, видеоконференции и др. Проблема усугубляется в связи с переходом на гибридные форматы работы. Исследовательский центр портала Superjob.ru приводит динамику корпоративных коммуникаций в России, отмечая, что за трехлетний период с 2022 по 2025 год наметилась устойчивая тенденция к структурной перестройке коммуникационных моделей в российском бизнесе. Наблюдается целенаправленный уход от неформальных каналов в сторону гибридных и корпоративных решений [2] Все это говорит о том, что в современных условиях функционирования организаций эффективный конфликт-менеджмент является не просто, так называемым, «мягким навыком, а ключевым фактором успеха любой компании.

В настоящее время можно выделить несколько типов организационных конфликтов, специфично проявляющихся в цифровой среде:

– Task Conflict (конфликты задач), которые представляют собой разногласия по поводу целей, содержания работы или методов ее выполнения. В онлайн формате такие конфликты довольно часто возникают из-за размытых формулировок в части постановки задач в таск-трекерах;

– Relationship Conflict (конфликт отношений), в основе которого лежит межличностная несовместимость во взглядах в связи с различиями в ценностях, убеждениях, отсутствии взаимопонимания по рабочим вопросам. Как правило, подобный конфликт ведет к снижению удовлетворенности работой, что, непосредственно сказывается на понижении уровня лояльности сотрудников и их продуктивности. Ситуация в онлайн-среде может обостряться из-за отсутствия невербальных сигналов, которые обычно подкрепляют вербальную коммуникацию. В данном случае любая, не подкрепленная интонацией или мимикой ин-

формация может быть прочитана и понята неверно, что, в свою очередь приводит к конфликту;

– Status Conflict (конфликт статуса) – определенный вид ролевого конфликта, проявляющийся в рамках относительного статуса в социальной иерархии рабочей группы. Как правило, в цифровой среде данный тип конфликта проявляется в игнорировании сообщений руководством, демонстративном нарушении субординации или, даже, попытках «переговорить» коллег в общем чате;

– Process Conflict (процессные конфликты) – проявляются в отношении распределения ресурсов, прав и обязанностей в рамках группового решения поставленной задачи. Одной из довольно частых причин подобных конфликтов являются особенности технических средств коммуникации и электронной информационно-образовательной среды, а также нахождение в разных временных зонах (при дистанционной работе).

К сожалению, в настоящее время многие компании используют реактивный подход в управлении конфликтами, разрешая их постфактум, что приводит к формированию неблагоприятной рабочей атмосферы, демотивации сотрудников и, как следствие, текучести кадров. Так, по данным исследований компаний «Глабикс» и «Серебро», стоимость найма IT-специалиста может достигать до 300 тыс. рублей, офисного сотрудника – 40–80 тыс. Если же сотрудник уходит через месяц, расходы удваиваются. Компании тратят бюджеты на рекрутинг, адаптацию, обучение, а потом теряют людей до конца испытательного срока [4]. Именно поэтому необходимо понимать важность проактивного управления конфликтами в организации с проработкой понятных, разделяемых всеми членами коллектива правилами поведения.

Учитывая, что сегодня более 70% делового общения происходит онлайн [7], важно находить современные реально работающие приемы управления конфликтами, поскольку автоматический перенос офлайн-привычек в мессенджеры и другие цифровые инструменты становится не актуальным. Значимым при этом является выбор эффективных каналов коммуникаций и формирование норм общения в цифровой среде, что, несомненно, приведет к снижению

уровня конфликтогенности и повышению эффективности взаимодействия сотрудников.

Как было сказано выше, большинство компаний используют сегодня реактивный подход в управлении конфликтами, когда правила либо отсутствуют, или существуют негласно, что порождает ряд типичных ситуаций:

– отсутствие контекста: отправка сообщения без ссылки на предыдущую переписку заставляет коллегу тратить время на поиск информации, что усложняет рабочий процесс;

– игнорирование временных границ: нарушение личного времени и work-life balance (баланса между работой и личной жизнью) посредством вечерних звонков от руководителей, сообщений в выходные дни с постановкой задачи. Все это является триггером конфликтов для поколения зуммеров, для которых это – не просто неудобство, а маркер неуважения и может послужить даже сигналом к увольнению. Для примера: 63% миллениалов считают сверхурочную работу важной для карьерного роста и достижения желаемого уровня дохода. Для них ответить на звонок в 22:00, доделать презентацию в субботу, приехать в офис «просто пообщаться» – знак вовлеченности и профессионализма. Зуммеры воспринимают работу иначе: сообщение в выходной – нарушение договоренностей, размытые границы рабочего дня – признак не выстроенных процессов [4]

– полное или частичное отсутствие цифрового этикета приводит к тому, что сотрудники сталкиваются с непониманием из-за размытых правил коммуникации. Помимо часто возникающих технических вопросов относительно использования видеокамер, звонков, непонимание часто возникает из-за неверной интерпретации речи, тональности при использовании восклицательных знаков, многоточий, символов. В частности, по данным исследования «Лаборатории Касперского» (2024) – 67% российских офисных сотрудников сталкивались с конфликтами в рабочих чатах из-за неверного толкования тона сообщения [3] В глобальных командах к этому добавляются культурные различия, способные провоцировать прагматические конфликты;

- информационный шум, представляющий собой бессмысленные переписки и поток коротких сообщений вместо структурированного текста;
- несоблюдение иерархии каналов коммуникации, когда происходит использование личных сообщений в рамках решения общих вопросов или мгновенных звонков без предупреждения;
- отсутствие правил подготовки к различного рода деловым коммуникациям с использованием формата видеоконференций, что приводит к фоновому шуму во время проведения конференции, опозданиям, наличию неподобающего внешнего вида у участников встречи и др.

Все эти факторы, в конечном итоге, могут приводить к накоплению «конфликтогенного потенциала» в организации, который впоследствии разряжается в виде острых конфликтов, требующих реактивного вмешательства HR-служб или руководителя [5].

Проактивный подход означает создание условий, при которых коммуникативные сбои минимизированы еще до их возникновения. В рамках проактивного подхода управления конфликтами можно выделить следующие направления.

1. Разработка и внедрение Хартии цифрового этикета – предполагает формализацию ожиданий компании от цифрового общения. На практике это можно представить в виде меморандума или чек-листа, которые могут включать:

- а) четко обозначенные правила для разных каналов коммуникации:
 - корпоративные мессенджеры для оперативных, но не срочных вопросов;
 - email для сложных, структурированных задач, отчетов, документов;
 - видеозвонки для обсуждений, требующих «эффекта присутствия».
- б) нормы цифрового поведения (Digital Body Language Code):
 - уместное использование различных форматов сообщения: голосового и письменного;
 - правила формирования структурированного текста при отправке письменных сообщений;
 - поощрение разумного использования символов реакции для быстрого подтверждения прочтения, даже если развернутый ответ последует позже;

– обязательное использование статусов «Не беспокоить», «На встрече» с тем, чтобы управлять ожиданиями относительно скорости ответа.

2. Управление временными и личными границами – проактивная политика, защищающая сотрудников от выгорания и конфликтов, включающая [6]:

- правила асинхронного общения;
- функцию отложенной отправки, если задача возникла в нерабочее время;
- наличие цифрового этикета для руководителей, позволяющего защитить сотрудников от выгорания и конфликтов.

3. Обучение цифровому этикету с разработкой модулей и включением их в программу как для новичков, так и для работающих сотрудников, не владеющих навыками цифрового взаимодействия.

4. Формирование элементов корпоративной культуры, включающих digital-инструменты с целью консолидации сотрудников, позволяющих снизить разобщенность и повысить уровень доверия, делая коммуникацию более мягкой и предсказуемой [1]:

- использование неформальных каналов: кофе-чатов, чатов по интересам;
- онлайн-трансляции от руководства;
- использование современных платформ (Nifty, Slack, Teams) с интеграцией задач и коммуникаций для прозрачности.

5. Внедрение HR-аналитики для ранней диагностики, которая предоставляет уникальные возможности для глубокого понимания причин конфликтов, их прогнозирования и целенаправленного воздействия, тем самым трансформируя систему управления конфликтами из реактивной в предикативную [5].

В качестве реактивных мер разрешения уже создавшейся конфликтной ситуации можно рассматривать:

- смену канала коммуникации: при ощущениях нарастания напряжения в текстовом чате переводить обсуждение в голосовой или видеоформат, что дает возможность быстрее снять негатив;

– подготовку медиаторов: обучение линейных руководителей и HR-менеджеров навыкам медиации в цифровой среде с целью распознавания ранних признаков конфликта и умения грамотно выстраивать беседу;

– формирование прозрачности процессов: четкое распределение ролей, зон ответственности и критериев оценки (OKR, KPI), что способствует снижению количества процессных и статусных конфликтов.

Таким образом, управление конфликтами в цифровой среде требует смены парадигмы: от роли «пожарного» (тушение уже разгоревшихся споров) к роли «архитектора» (создание условий, в которых деструктивные конфликты просто не возникают). При этом в качестве ключевых точек опоры для современного менеджера могут выступать:

- 1) учет поколенческих особенностей и защита личных границ.
- 2) формализация цифрового этикета.
- 3) использование данных HR-аналитики для прогнозирования.
- 4) гибкость в выборе каналов коммуникации в зависимости от типа конфликта.

Внедрение этих принципов позволяет не только снизить текучесть кадров, но и повысить уровень доверия и психологической безопасности в команде.

Список литературы

1. Digital-технологии в формировании корпоративной культуры как фактор снижения конфликтогенного потенциала организации // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – №2. – С. 45–58.

2. Морозова А.Л. Цифровой этикет: грани виртуальной вежливости / А.Л. Морозова // Ведомости. – 2025. – 7 ноября. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/11/07/tsifrovoi-etiket-grani-virtualnoi-vezhlivosti (дата обращения: 06.04.2026).

3. Лаборатория Касперского. Исследование цифрового этикета в российских компаниях. – URL: <https://www.kaspersky.ru/about/press-releases> (дата обращения: 06.04.2026).

4. Исследование компаний «Глабикс» и «Серебро»: зумеры не терпят переработок и звонков в выходные: что это значит для цифровых команд. – URL: <https://www.sostav.ru/publication/zumery-ne-terpyat-pererabotok-i-zvonkov-v-vykhodnye-cto-eto-znachit-dlya-tsifrovyykh-komand-81308.html> (дата обращения: 06.04.2026).

5. Трикоза Т.Н. Влияние HR-аналитики на эффективность управления конфликтами в условиях цифровизации / Т.Н. Трикоза // Молодой учёный. – 2025. – №39 (590). – С. 112–115.

6. Шейнкман М.М. Управление удаленными командами в цифровой экономике / М.М. Шейнкман, М.Н. Конягина // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. №4. – С. 1557–1568. – DOI 10.18334/lim.11.4.121787. EDN EVRKJU