

МИНОБРНАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра социологии регионов

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ:  
РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ  
(НА ПРИМЕРЕ СГУ ИМ. Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО)**

АВТОРЕФЕРАТ

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ МАГИСТРА

студента 2 курса 264 группы

направления 39.04.01 «Социология», профиль «Социология конфликта»

Социологического факультета

Ефимова Никиты Павловича

Научный руководитель,

доктор социологических наук,

профессор

\_\_\_\_\_ Я.А. Никифоров

Зав. кафедрой,

кандидат философских наук,

профессор

\_\_\_\_\_ И.А. Бегина

Саратов – 2026

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена несколькими важными факторами, определяющими современное состояние труда и взаимодействия в организациях.

Во-первых, в современных условиях динамичного изменения социально-экономической среды важность исследования социальных отношений в трудовом коллективе становится все более очевидной. Изменения в организационной структуре и подходах к управлению труда способствует увеличению значимости социальных отношений в коллективе. Современные организации все чаще переходят к адаптивным и гибким моделям, где основным объектом управления становится команда, а не отдельный сотрудник. Эффективное взаимодействие между сотрудниками напрямую влияет на производительность труда и общую атмосферу во внутренней среде организации, которая может существовать только в условиях динамического, а не статического равновесия. Социальные конфликты могут как укреплять, так и разрушать социальную организацию, поэтому комплексный социологический анализ конфликтного потенциала необходим для эффективного управления ими и принятия управленческих решений. Насыщенность же трудового процесса различными конфликтами и напряжениями подчеркивает необходимость анализа как формальных, так и неформальных связей между сотрудниками.

Социологические исследования показывают, что качественные социальные связи могут смягчать негативные последствия конфликтов, повышая общую удовлетворенность работой. Неформальные отношения внутри коллектива являются важным фактором в создании продуктивной и эффективной рабочей атмосферы. Неформальные связи облегчают межличностную коммуникацию, способствуя повышению уровня доверия и формированию командной сплоченности, что особенно актуально в условиях высокой текучести кадров. Иными словами, социальные взаимодействия внутри коллектива, включая неформальные связи, оказывают значительное влияние на социально-психологический климат и общее состояние

сотрудников. Позитивные социальные отношения способствуют снижению стресса, повышению удовлетворенности работой и снижению текучести кадров. Поэтому изучение данных аспектов имеет определяющее значение для управления человеческими ресурсами и разработки программ корпоративной культуры.

Во-вторых, конфликты представляют собой неизбежный элемент социального взаимодействия в любой группе людей, включая трудовые коллективы. Изучение причин возникновения конфликтных ситуаций, исследование их динамики и методов разрешения может помочь организациям не только минимизировать потенциальные риски, но и использовать конфликты как возможности для роста и улучшения внутренней коммуникации. В условиях удаленной и гибридной работы, когда личные контакты между сотрудниками могут уменьшаться, управление конфликтами и поддержание неформальных связей приобретают особую значимость. Умение управлять конфликтными ситуациями и использовать их для роста – ключевой навык для руководителей, требующий понимания динамики отношений, которые могут как разрешать, так и усугублять проблемы в трудовом коллективе.

И, в-третьих, современные вызовы в сфере труда, такие как быстрое развитие технологий и изменения на рынках, требуют от организаций высокой степени адаптивности и сплоченности своих сотрудников. Исследование взаимодействия между сотрудниками и динамики их отношений становится необходимостью для формирования готовности к изменениям и устойчивости против внешних и внутренних вызовов. Социальные отношения внутри трудового коллектива становятся неотъемлемой частью успешной деятельности, поскольку они играют ключевую роль в формировании общей атмосферы на рабочем месте и влияют на производительность, уровень удовлетворенности работой и текучесть кадров. Таким образом, исследование социальных отношений в трудовом коллективе является ключом к пониманию механизмов эффективного управления персоналом в организации.

**Степень научной разработанности проблемы.** Изучение конфликта имеет древние корни. Еще в Античности социальные философы и мыслители занимались вопросами социальной гармонии и дисгармонии. Так, философское осмысление природы социальных конфликтов представлено в трудах древнегреческих философов – Анаксимандра, Аристотеля, Гераклита, Платона и др.

Средневековая мысль, в значительной степени определяемая религиозными догматами, представляла конфликт как божественное наказание или следствие греха, ограничивая научное исследование этого феномена, так как была преимущественно ориентирована на поддержание социального порядка. Августин Аврелий и Фома Аквинский, основные фигуры средневековой философии, в своих трудах затрагивали вопросы справедливости и порядка, но не предлагали систематического анализа социальных конфликтов.

Эпоха Возрождения и Нового времени характеризуется формированием принципиально иных подходов к сущности социальных конфликтов, которые стали рассматриваться в контексте осмысления проблем происхождения общества и государства, возможностей управления конфликтами (Н. Макиавелли, Т. Гоббс, Ж.-Ж. Руссо).

XIX век ознаменовался рождением социологии как самостоятельной научной дисциплины, что привело к появлению специальных исследований конфликта. Разработка проблем конфликта осуществлялась в разных социологических школах и направлениях, конфликт выступал в качестве исходной категории социологических концепций и обосновывалась необходимость его теоретического анализа. Так, первые социологические концепции и теории о природе конфликта были предприняты французским социологом и философом – отцом-основателем социологии – Огюстом Контом и английским социологом и философом Гербертом Спенсером, идеи которых в дальнейшем были развиты такими научными деятелями как Л. Дюги, Э. Дюркгейм и др. За социологическими концепциями последовали конфликтные

модели, которые были разработаны Г. Зиммелем, Дж. Рексом, Й. Галтунгом, К. Боулдингом, Л. Козером, Л. Крисбергом, Р. Дарендорфом, впоследствии ставшие основой для новой области научного знания – конфликтологии.

Затрагивая труды классиков социологии организаций (М. Вебер, Ф. Тэйлор, Э. Мэйо), научных деятелей, принадлежащих к школе научного управления (Г. Гант, Д. Макгрегор, Ф. Гилбрет, Ф. Херцберг), административной школе (А. Файоль), и сторонников теории рациональной бюрократии М. Вебера (Р. Мертон), необходимо отметить, что конфликт ими рассматривался как явление преимущественно нежелательное. Внимание уделялось разработке как четких задач, процедур и правил взаимодействия сотрудников, так и рациональной организационной структуры – механизмов, предупреждающих конфликты и способствующих их разрешению. Такого же взгляда придерживались и представители школы «человеческих отношений» (М. Фоллетт, Ф. Ротлисберг и др.), рассматривавших конфликт как негативный феномен, признак неэффективной деятельности организации и плохого управления.

В период Новейшего времени – XX и XXI веков – социология конфликта получила дальнейшее развитие. В зарубежной социологии была сформирована теория социальных конфликтов, ставшая альтернативой теории консенсуса или же порядка. Исследователями активно использовались такие разнообразные теоретические подходы в социологии как структурный функционализм Т. Парсонса, конфликтная теория Р. Дарендорфа и Л. Козера, символический интеракционизм Дж. Мида, теория социального обмена Дж. Хоманса и некоторые др. Стоит отметить, что многие работы посвящены изучению конфликтов в организации, в частности труды Т. Парсонса и Р. Мертона, а также Р. Дарендорфа и Л. Козера.

Кроме того, необходимо также отметить концепцию «организационной культуры» и ее влияния на разрешение конфликтов (Э. Шейн и др.), а также работы по неформальным группам и социальным сетям в организации (Дж. Морено и др.), имеющие важное значение для исследования. Также

существенный вклад в изучение конфликтов вносят труды по теориям социальных представлений (С. Московичи) и социальной психологии (М. Шериф и др.). Стоит подчеркнуть, что современные исследования уделяют большое внимание роли коммуникации, переговоров и медиации в управлении конфликтами.

В отечественной социологии проблема трудовых конфликтов впервые была затронута российскими социологами П.Б. Струве и М.И. Туган-Барановским, связывающие их с промышленными кризисами. Позже они были проанализированы советским социологом и статистиком С.Г. Струмилиным в контексте организации труда. Однако объектом систематических исследований социальные конфликты становятся лишь в конце 80-х гг. XX в. Несмотря на наличие определенных исследований в области марксистской теории противоречий, в отечественном обществоведении господствовала «теория бесконфликтности общества».

В советский период преобладали работы, посвященные критическому анализу основных положений так называемых «буржуазных теорий конфликта». Вместе с тем отдельные виды конфликтов исследовались советскими социологами такими как А.И. Кравченко, В.Г. Подмарков, В.П. Рожин, В.А. Ядов, Р.В. Рывкина, Т.И. Заславская, Ф.М. Бородкин и некоторыми др. В 90-е гг. XX в. проблематика социальных конфликтов выходит на первый план в отечественной социологии. Конфликты исследуются не только отдельными учеными, но и научными институтами и исследовательскими центрами, например, Центром конфликтологии ИС РАН (г. Москва), Центром социологического анализа межнациональных конфликтов РНИСиНП (г. Москва) и некоторыми др. Методология исследования социальных конфликтов разрабатывается в трудах А.Г. Здравомыслова и А.В. Дмитриева. Предметом анализа выступают различные типы столкновений и противоборств, в том числе организационные конфликты (А.И. Пригожин, А.Н. Чумиков).

Современные зарубежные и отечественные социологи, осмысливающие организационные конфликты, как правило, соотносят свои взгляды с

основными положениями теории конфликта или современным уровнем развития конфликтологии. Современная точка зрения (Р. Бэрн, Р. Крамер, У. Мастенбрук) заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях трудовые и организационные конфликты помогают выявить большее число проблем, разнообразие точек зрения. Как подчеркивает М.А. Самсонова, в управлении конфликтами выделяются две основные стратегии: предотвращение конфликтного взаимодействия и управление им в случае возникновения. Следовательно, такие конфликты делают процесс принятия решений более эффективным, а также дают сотрудникам возможность выразить свои мысли и, тем самым, удовлетворить личные потребности.

Однако, описанный ранее общий подход к определению и управлению социальными конфликтами, не учитывает в полной мере специфику социальных отношений, в частности межличностных связей, внутри трудового коллектива. Для более глубокого и детального понимания конфликтов, их роли в трудовой среде организации, а также эффективных способов их разрешения и управления необходим анализ работ современных зарубежных и отечественных социологов, исследующих влияние как формальных, так и неформальных социальных связей и сетей. Так, необходимо обратиться к трудам американских социологов, в частности к работам Джеймса Коулмана «Основы социальной теории» и «Социальный капитал в производстве человеческого капитала», в которых он исследует механизмы формирования и функционирования социального капитала как общественного ресурса, представляющего собой сети социальных связей, норм доверия и взаимности, а также его влияние на социальные процессы, в том числе на управление конфликтами. Кроме него, можно отметить также работы Ричарда Эмерсона «Властно-зависимые отношения» и «Теория обмена», внесшего вклад в создание и развитие теории социальных сетей, оказывающих влияние на организационные процессы, включая социальный конфликт.

Среди отечественных социологов следует отметить общий труд А.В. Филиппова, В.К. Липинского и В.М. Князева «Производственная социология, психология и педагогика», в котором они предлагают рассматривать применительно к трудовому коллективу официальные и неофициальные, деловые и личные, формальные и неформальные отношения как межличностные, а также труды О.Н. Субочевой, среди которых можно выделить докторскую диссертацию. В ней она акцентировала свое внимание на межличностных отношениях, их типах и влиянии на мотивацию персонала, производительность труда и эффективность управленческой деятельности в организации с учетом таких аспектов как стили руководства, коммуникативные процессы, формирование командной работы и разрешение конфликтов в трудовом коллективе. Кроме того, она также предлагала рекомендации по оптимизации межличностных взаимодействий для повышения эффективности работы организации.

Вместе с тем, несмотря на пристальное научное изучение трудовых конфликтов как объекта научного анализа необходимо признать, что уделяется недостаточно внимания рассмотрению роли неформальных связей и социальных практик в процессе разрешения и/или эскалации конфликтов в трудовой среде. Недостаточная теоретическая разработанность и большая социальная значимость проблемы предопределили выбор темы магистерской диссертации, ее объект, предмет, цель и задачи.

**Объект исследования** – трудовой коллектив как организационно оформленная группа людей.

**Предмет исследования** – социальные отношения в трудовом коллективе как система, включающая формальные и неформальные отношения.

**Целью исследования** является выявление конфликтных ситуаций в трудовом коллективе посредством изучения социальных отношений и определения степени их влияния на рабочие процессы, а также исследования методов управления конфликтами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- раскрыть теоретические основы социальных отношений и неформальных связей в трудовом коллективе, а также выделить подходы к определению социального конфликта и управлению им в классической и современной социологии;
- выявить основные причины и факторы, влияющие на становление социальных отношений и неформальных связей в трудовом коллективе, а также определить условия возникновения конфликтов в трудовой среде организации и их последствия для рабочего процесса и командной динамики;
- проанализировать методы и стратегии управления конфликтными ситуациями в трудовом коллективе и оценить их эффективность;
- оценить влияние неформальных связей и социальных практик на процесс потенциальной эскалации конфликтов и их разрешение в трудовой среде организации.

В ходе работы сформулирована и вынесена на проверку следующая **гипотеза:** характер социальных отношений, динамика конфликтов и эффективность управления ими в трудовом коллективе определяются комплексным взаимодействием корпоративной культуры, уровня доверия, открытости коммуникации, стиля руководства и амбивалентной роли неформальных связей. Влияние неформальных связей неоднозначно: позитивные связи (доверие, взаимопомощь) способствуют разрешению конфликтов низкой интенсивности, тогда как негативные (интриги, сплетни) ведут к эскалации; при этом существует пороговая точка интенсивности неформальных связей, после превышения которой возникают новые типы конфликтов (зависть, конкуренция), снижающие продуктивность и ухудшающие климат. Эффективность управления конфликтами напрямую зависит от сочетания гибких стратегий (компромисс, сотрудничество) с демократическим стилем руководства.

**Теоретико-методологической основой исследования** выступает синтез структурно-функциональной теории Т. Парсонса, конфликтологической теории Л. Козера и концепций социального капитала Дж. Коулмана, что позволяет комплексно анализировать роль неформальных связей в управлении конфликтами трудового коллектива. Структурный функционализм Т. Парсонса, опирающийся на идеи Э. Дюркгейма о социальной интеграции и М. Вебера о рациональной организации, дает инструментарий для изучения формальных и неформальных механизмов управления, стабильности социальных систем и функций конфликтов в поддержании динамического равновесия. Конфликтная теория Л. Козера, развивающая положения Г. Зиммеля о позитивных функциях противоречий и Р. Дарендорфа о стратификационной природе конфликтов, акцентирует внимание на их роли как источника инноваций и трансформации организационных структур. Теория социального капитала Дж. Коулмана, дополненная концепцией М. Грановеттера о «силе слабых связей» и работами Р. Патнэма о доверии и сетевых взаимодействиях, позволяет исследовать неформальные связи как ресурс, формирующий основу для коммуникации, снижения напряженности и укрепления коллективной сплоченности. Интеграция структурно-функционального и конфликтологического подходов обеспечивает баланс между анализом стабилизирующих и трансформирующих функций социальных взаимодействий, а теория социального капитала, включая идеи М. Грановеттера, раскрывает механизмы, через которые доверие, слабые и сильные связи смягчают дезинтеграционные последствия конфликтов.

**Научная новизна исследования** магистерской работы представлена в следующих позициях:

1. Разработана и эмпирически верифицирована авторская аналитическая модель, интегрирующая структурно-функциональный подход, теорию конфликта и концепцию социального капитала, что позволило комплексно раскрыть механизмы влияния неформальных связей на конфликтную динамику;

2. На примере крупного российского университета впервые выявлен амбивалентный, двойственный характер неформальных связей: в условиях высокой открытости и доверия они служат ресурсом профилактики конфликтов, тогда как при избыточной интенсивности или структурных дисбалансах трансформируются в источник фаворитизма, групповщины и новых противоречий;

3. Эмпирически доказана ключевая роль открытости коммуникации как главного предиктора низкого уровня конфликтности в трудовом коллективе, что ставит под сомнение исключительную значимость формальных регламентов в управлении напряженностью;

4. Выявлены нелинейные или же U-образные зависимости между стажем работы и уровнем воспринимаемой поддержки, а также вовлеченностью руководства в разрешение конфликтов, что позволило выделить особую «зону риска» для сотрудников со средним стажем;

5. Разработаны практические рекомендации по оптимизации социальной среды и управлению конфликтами в университетах, дифференцированные с учетом амбивалентности неформальных связей и структурных особенностей подразделений.

**Научная и практическая значимость работы** проявляется в том, что данное исследование вносит определенный вклад в развитие социологии управления и социологии конфликта, углубляя понимание амбивалентной, двойственной роли неформальных связей как одновременно ресурса профилактики и потенциального источника конфликтов, а также раскрывая механизмы влияния открытости коммуникации, доверия и структурно-демографических факторов на конфликтность в трудовых коллективах высшей школы. Результаты исследования могут быть использованы при диагностике социально-психологического климата, разработке программ адаптации, оптимизации стратегий управления конфликтами с учетом стажа, возраста и размера коллектива, а также в системе повышения квалификации руководящего

состава и при проектировании организационных структур, ориентированных на укрепление социального капитала университета.

**Эмпирической основой исследования** являются результаты авторского количественного социологического исследования, проведенного методом анкетирования в 2025 г. на базе ЦРСИ. По сплошной выборке было опрошено 150 (N) человек, являющихся сотрудниками ФГБОУ ВО «Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского», среди которых 19,3% – мужчин и 80,7% – женщин.

Эмпирическую базу составили и результаты авторского качественного социологического исследования, проведенного методом глубинного (полуформализованного) интервью в 2025 г. на базе ЦРСИ. Было опрошено 12 (N) человек, являющихся сотрудниками ФГБОУ ВО «Саратовского национального исследовательского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского» различных должностных категорий (административно-управленческий персонал, профессорско-преподавательский состав и учебно-вспомогательный персонал), среди которых 9 женщин и 3 мужчин.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы магистерской работы были представлены на заседаниях кафедры социологии регионов социологического факультета СГУ им. Н.Г. Чернышевского в 2024-2026 гг. и в докладах на конференциях: IV Международной научной конференции «Socio Logos» для студентов, аспирантов и молодых ученых. (Москва, МГУ, 2024 г.), Всероссийская студенческая научно-практическая конференция «Социальные проблемы региона глазами студентов» (Саратов, СГУ, 2025 г.), Всероссийская научно-практическая конференция «XIII Дыльновские чтения» (Саратов, СГУ, 2026 г.)

**Структура работы.** Магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** обосновывается актуальность темы исследования,

раскрывается степень ее разработанности, определяются объект, предмет, цель, задачи, гипотеза, научная новизна исследования, выявляется научная и практическая значимость исследования.

**В первой главе «Теоретические основы исследования конфликтов в трудовой среде организации»** был осуществлен комплексный теоретический анализ конфликтов в трудовой среде организации – от эволюции научных представлений о природе противоречий до современных подходов к их управлению с акцентом на ресурсную роль социального капитала и синтез формальных и неформальных механизмов регулирования.

Анализ историко-социологического обзора показал, что понимание конфликта прошло длительный путь от античных представлений о борьбе противоположностей как двигателе развития и первых попыток гармонизации социальных структур через средневековую религиозную трактовку конфликта как греха и божественного наказания к рационалистическим моделям Нового времени. Классическая социология заложила основы понимания конфликта как структурного явления, одновременно несущего угрозу стабильности и выступающего источником инноваций. Современная социология углубила анализ, показав, что конфликт – это сложный процесс, требующий учета человеческих потребностей, коммуникативных практик и социального контекста. Ключевой вывод: конфликт нельзя ни полностью подавить, ни пустить на самотек – им необходимо управлять, используя его как ресурс организационного развития.

Введение в концепцию социального капитала позволило обосновать, что неформальные сети доверия, взаимных обязательств и общих норм смягчают дезинтеграционные последствия конфликтов и превращают противоречия в импульс для инноваций. Социальный капитал обеспечивает эмоциональную поддержку и оперативное посредничество, снижая издержки конфликтного взаимодействия. Эффективное управление конфликтами невозможно без опоры на данный ресурс.

Анализ специфики конфликтов в трудовом коллективе показал, что

трудовой конфликт – это явное или латентное столкновение субъектов трудовых отношений, обусловленное объективными и субъективными противоречиями в интересах, ценностях, целях или способах их достижения. Существенное значение имеет разграничение понятий «трудовой конфликт», «трудовой спор» и «организационный конфликт», а также учет многообразия типологий. Подчеркнута двойственная природа конфликтов: деструктивные последствия сочетаются с конструктивными.

Рассмотрение формальных методов и неформальных практик управления конфликтами позволило выявить их возможности и ограничения. Формальные процедуры создают структурный «скелет» системы управления, обеспечивая легитимность, правовую защиту и предсказуемость, но страдают от бюрократизации и недостатка гибкости. Неформальные практики образуют «мышцы» системы, придавая гибкость и оперативность, однако чреватые воспроизводством властных иерархий, фаворитизмом и неустойчивостью. Ключевой параметр – интенсивность или же степень близости неформальных связей: слабые служат каналами раннего предупреждения, умеренные эффективны для посредничества, сильные обладают высоким регулирующим потенциалом, но могут усиливать межгрупповые конфликты. Эффективное управление требует гибридных моделей, где формальные процедуры задают нормы, а неформальные практики обеспечивают адаптивность, а условием успеха является корпоративная культура, балансирующая между доверием и структурностью.

**Во второй главе «Социальные отношения и конфликтные ситуации в трудовых коллективах: дескриптивный анализ» были комплексно рассмотрены и охарактеризованы социально-психологический климат, распространенность и характер неформальных связей, а также конфликтный потенциал и практики управления конфликтами в трудовых коллективах университета.**

Анализ общей атмосферы, доверия и коммуникации показал, что социально-психологический климат в коллективах является преимущественно

благоприятным. Подавляющее большинство респондентов характеризуют атмосферу как хорошую или дружелюбную, а уровень стресса – как нормальный, редкий или полностью отсутствующий. Высокий уровень доверия к коллегам и ощущение поддержки создают основу для конструктивного разрешения разногласий. Основными объективными источниками стресса выступают низкая оплата труда, нехватка ресурсов и высокая нагрузка. Качественные данные дополнили картину, выявив динамику атмосферы под влиянием стиля руководства и поколенческие различия: старшее поколение чаще проявляет инициативу в неформальном общении, тогда как молодые сотрудники склонны к дистанционным формам контакта.

Характеристика неформальных связей зафиксировала их высокую распространенность. Абсолютное большинство респондентов считают неформальные связи важными или очень важными. Ключевыми основаниями дружбы являются доверие, уважение, обмен знаниями и поддержка в трудных ситуациях. Общение с коллегами вне работы носит эпизодический, но регулярный характер. Большинство респондентов признают влияние неформальных связей на рабочие процессы, оценивая его характер как благоприятный. Интервьюирование, в свою очередь, показало неоднородность неформальных связей и подтвердило, что руководители чаще подчеркивают профессиональную составляющую общения, тогда как рядовые сотрудники – личную.

Анализ конфликтов и практик управления ими свидетельствует об умеренном уровне конфликтности. Конфликты с коллегами происходят не чаще раза в месяц, а с руководством – еще реже. Доминирующим стилем управления конфликтами является демократический, а наиболее распространенными методами – переговоры (диалог). Подавляющее большинство респондентов удовлетворены сложившимся стилем управления. Основными причинами конфликтов выступают различия во мнениях и восприятии задач, а также неравномерная загруженность. Последствия конфликтов оцениваются преимущественно негативно, однако значительная доля респондентов отмечает

и позитивный эффект – формирование способности к устойчивости коллектива. Интервьюирование позволило углубить понимание динамики конфликтов, выявить хронические конфликтные ситуации в отдельных подразделениях и неоднозначную роль руководства: при общей оценке вовлеченности как активной, в ряде случаев руководство занимает пассивную или дистанцированную позицию.

И в третьей главе **«Влияние неформальных связей на социальный климат и конфликты в трудовых коллективах»** были комплексно рассмотрены и охарактеризованы неформальные связи и их влияние на социальный климат и конфликтные взаимодействия в трудовых коллективах университета, а также выявлены ключевые факторы эффективного управления конфликтами.

Анализ неформальных связей показал, что они выступают одновременно значимым ресурсом поддержания благоприятного климата и потенциальным источником новых противоречий. Большинство респондентов и информантов напрямую связывают наличие неформальных связей и отношений с ощущением поддержки в коллективе, а свой собственный опыт неформальных отношений с формированием позитивного отношения к их конструктивному потенциалу. Дружелюбная атмосфера в коллективе влияет на уровень стресса и повышает открытость коммуникации. Однако некоторые респонденты и информанты отмечают, что неформальные связи могут приводить к возникновению фаворитизма, несправедливого распределения задач и ресурсов, панибратства и покровительства, а также к новым конфликтам. Интервьюирование же выявило, что неформальные отношения помогают скорее предотвращать конфликты, чем разрешать уже возникшие, а в случае острого противостояния могут, напротив, расколоть коллектив на враждующие группы. Иными словами, амбивалентность неформальных связей кроется в их способности как смягчать напряженность, так и усиливать имеющиеся противоречия.

Выявлены структурные и демографические факторы, модифицирующие влияние неформальных связей. Возраст определяет восприятие конфликтов:

младшее поколение чаще стремится избегать их или видит в них возможность для роста, тогда как старшее поколение – как что-то нормальное или, наоборот, негативное явление. Эволюционируют и основания неформальных отношений: у молодых – обмен знаниями и опытом, у старших – доверие и уважение. В свою очередь, стаж работы демонстрирует нелинейную динамику поддержки и вовлеченности руководства в коллективе. Размер трудового коллектива также нелинейно связан с уровнем конфликтности: низкий уровень – в небольших группах, повышенный – в группах средней численности. Кроме того, уровень конфликтности различается в зависимости от специфики и типа подразделений, что требует дифференцированного подхода к управлению.

Ключевые факторы эффективного управления конфликтами: открытость коммуникации, которая оказалась главным предиктором низкой конфликтности – качество обмена информацией и прозрачность рабочих процессов имеют первостепенное значение. Удовлетворенность стилем управления конфликтами в значительной степени определяется вовлеченностью руководства. Компромисс как метод имеет неоднозначную эффективность и может восприниматься как «половинчатое» решение. Демократический стиль наиболее предпочтителен и связан с высокой удовлетворенностью. При высокой открытости коммуникации доминируют конструктивные методы, при ее дефиците – деструктивные методы. Высокое доверие стимулирует поиск компромисса и снижает воспринимаемую конфликтность. Качественные данные дополнили картину, раскрыв конкретные механизмы эффективного управления: важность адаптации новичков через профессионализм и наблюдение за неформальными нормами; рекомендация руководству не навязывать неформальные отношения, но создавать условия для добровольного общения, избегать фаворитизма и проявлять эмпатию. Успешная модель руководства должна предполагать совпадение формального авторитета с неформальным лидерством и соблюдение принципа «хвалить публично, ругать наедине». Укрепление же неформальных связей не должно подменять собой формальные процедуры, а служить их дополнением.

Таким образом, неформальные связи обладают амбивалентной, двойственной природой: в благоприятных условиях они выступают мощным ресурсом смягчения и профилактики конфликтов, а в условиях избыточной интенсивности, панибратства или структурных дисбалансов – превращаются в источник групповщины и новых противоречий. Эффективное управление конфликтами в трудовых коллективах университета должно строиться на приоритете открытости коммуникации, вовлеченности и справедливости руководства, учете возрастных и стажевых особенностей, а также на создании условий для добровольного, ненавязчивого развития неформальных связей как дополнения к формальным регламентам.

**В заключении** формулируются основные итоги исследования, делаются выводы и обобщения по роли неформальных связей в разрешении конфликтов в трудовых коллективах университета.

**В приложениях** представлены анкета, таблицы, гайд интервью.

**Основное содержание работы** изложено в следующих публикациях автора:

1. Ефимов, Н.П. Дружеские связи как инструмент управления конфликтами в трудовой среде: социологический анализ / Ефимов Н.П. // Современные тенденции развития социальных наук. Сборник тезисов IV Международной научной конференции для студентов, аспирантов и молодых ученых. – М.: Изд-во ООО «МАКС Пресс», 2025. – С. 54-56;

2. Ефимов, Н.П. Экосистемный подход к управлению конфликтами в организации: интеграция формальных и неформальных практик / Ефимов Н.П. // Регион глазами студентов: Межвуз. сб. науч. работ студентов / Под ред. Н.В. Шахматовой, И.А. Бегининой. – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2025. – Вып. 25. – С. 41-43;

3. Ефимов, Н.П. Неформальные связи в урегулировании трудовых конфликтов: ресурс или помеха? / Ефимов Н.П. / Материалы Всероссийской научно-практической конференции XIII Дыльновские чтения «Социология и

общество: современные процессы, практики и риски». – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2026. (в печати)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неформальные связи в трудовом коллективе представляют собой социальный феномен, находящийся на пересечении личных симпатий, профессиональных интересов и организационной культуры, и, несмотря на свой подчас глубоко индивидуальный, приватный характер, они играют значимую роль в поддержании стабильности и эффективности всей организации. Этим и определялись объект, предмет, цель и задачи исследования. Их реализация позволила раскрыть теоретические основы социальных отношений и неформальных связей в трудовом коллективе, а также выделить подходы к определению социального конфликта и управлению им в классической и современной социологии; выявить основные причины и факторы, влияющие на становление социальных отношений и неформальных связей в трудовом коллективе, а также определить условия возникновения конфликтов в трудовой среде организации и их последствия для рабочего процесса и командной динамики; проанализировать методы и стратегии управления конфликтными ситуациями в трудовом коллективе и оценить их эффективность, а также оценить влияние неформальных связей и социальных практик на процесс потенциальной эскалации конфликтов и их разрешение в трудовой среде организации.

Исходя из анализа, можно заключить, что неформальные связи в рамках данной работы – это спонтанно складывающиеся, нерегламентированные взаимоотношения между сотрудниками, основанные на доверии, уважении, общности интересов и взаимных обязательствах, которые служат важнейшим компонентом социального капитала организации. Трудовой же конфликт понимается как явное или латентное столкновение субъектов трудовых отношений, обусловленное объективными и субъективными противоречиями в интересах, ценностях, целях или способах их достижения, проявляющееся в различных формах взаимодействия и способное иметь как деструктивные, так и конструктивные последствия для коллектива.

Трудовой коллектив рассматривается как организационно оформленная группа людей, чья совместная деятельность регулируется не только формальной структурой и иерархией, но и сложной сетью неформальных связей, доверия и разделяемых норм. Иными словами, эффективное управление конфликтами невозможно без опоры на неформальные отношения как на ресурс, способный смягчать напряженность и служить дополнением к формальным процедурам, но требующий осознанного и сбалансированного подхода.

Проведенное авторское социологическое исследование представляет собой глубокий анализ социологических аспектов, связанных с темой управления конфликтами и ролью в этом процессе неформальных связей.

Так, подавляющее большинство респондентов (82%) характеризуют атмосферу в своих коллективах как благоприятную (дружелюбную или в целом хорошую), 77,4% респондентов отмечают постоянную или высокую открытость коммуникации, 86% в той или иной степени доверяют коллегам, а 86,6% обладают неформальными связями на работе. Основными основаниями этих связей выступают доверие и уважение (66%), обмен знаниями и опытом (53,3%) и поддержка в трудных ситуациях (50%). Полученные данные подтверждают, корпоративная культура, характеризуемая открытостью и низкой степенью формализации, положительно коррелирует с высоким уровнем доверия и плотностью неформальных связей, формирующихся на основе общих ценностей, интересов и профессиональной взаимопомощи.

Ключевыми причинами конфликтов в обследованных коллективах являются различия во мнениях и взглядах (48,7%), разное восприятие задач и целей (47,3%), неравномерная загруженность (31,3%) и стрессовые обстоятельства (31,3%). Результаты регрессионного анализа подтвердили, что именно дефицит открытости коммуникации выступает главным предиктором роста конфликтности ( $\beta = 0,685$ ,  $p = 0,001$ ), тогда как в условиях высокой открытости резко снижается значимость таких причин, как неопределенность ролей и обязанностей и низкий уровень доверия. Доминирующим стилем

управления конфликтами является демократический стиль (71,3%), а основными методами – переговоры (диалог) (70%) и компромисс (58%). Подтвердилось и предположение о влиянии стиля управления: демократический стиль и активная вовлеченность руководства в разрешение конфликтов действительно значительно повышают удовлетворенность сотрудников ( $\beta = 0,460$ ,  $p = 0,001$ ), однако компромисс как изолированная стратегия может демонстрировать обратный эффект ( $\beta = -0,241$ ,  $p = 0,001$ ), воспринимаясь как «половинчатое» решение, не устраняющее корень проблемы.

Центральный вывод исследования касается амбивалентной, двойственной природы неформальных связей. Это полностью подтверждает выдвинутую гипотезу: с одной стороны, 84,4% респондентов с близкими неформальными отношениями считают, что они способствуют разрешению конфликтов, и, как показывают качественные данные, дружба смягчает риторику, облегчает инициацию примирения и служит каналом эмоциональной поддержки. С другой стороны, 32,7% респондентов признают, что неформальные связи могут порождать новые типы конфликтов, а глубже раскрывают эту проблему: избыточная интенсивность неформальных отношений ведет к панибратству, фаворитизму, несправедливому распределению ресурсов и формированию закрытых коалиций «против кого-то». Кроме того, подтвердилось существование пороговой точки интенсивности неформальных связей: уровень конфликтности имеет нелинейную связь с размером коллектива – минимален в группах 6-15 человек и существенно возрастает в группах 16-25 человек; ощущение поддержки и вовлеченности руководства демонстрирует нелинейную или же U-образную зависимость от стажа работы с «зоной риска» для сотрудников, проработавших 21-40 лет.

На основании полученных выводов представляется возможным сформулировать практические рекомендации. Руководству и HR-службам университета целесообразно:

1. Внедрять регулярные практики прозрачного информирования и каналы обратной связи, делая ставку на открытость коммуникации как на главный инструмент снижения конфликтности;

2. Разрабатывать программы адаптации новичков, включающие не только профессиональный, но и социальный компонент (закрепление наставников), и выделять специальные меры поддержки для сотрудников со «средним» стажем (21-40 лет), попадающих в зону риска;

3. Поддерживать добровольные и инклюзивные объединяющие мероприятия для укрепления здоровых неформальных связей, одновременно жестко пресекая фаворитизм через единые и прозрачные критерии распределения задач и ресурсов;

4. Включить в систему повышения квалификации руководителей модули по конфликт-менеджменту и медиации, направленные на развитие навыков ранней диагностики латентных конфликтов и эмпатичного управления;

5. При формировании новых кафедральных коллективов и проектных команд учитывать эффект оптимальной численности (6-15 человек), в пределах которой наблюдаются наилучшие показатели социально-психологического климата и минимальный конфликтный потенциал.

Таким образом, проблема управления конфликтами в трудовом коллективе университета заключается в необходимости нахождения баланса между формальными процедурами и неформальными социальными практиками. Неформальные связи не могут быть ни полностью регламентированы, ни оставлены без внимания – они требуют тонкой настройки со стороны руководства, основанной на принципах открытости, справедливости и уважения к личности каждого сотрудника. Реализация предложенных рекомендаций позволит не только снизить деструктивный конфликтный потенциал, но и превратить социальные связи в стратегический ресурс укрепления организационной культуры и повышения эффективности деятельности университета.