

RU

Социально-философский анализ трансформации трудовых конфликтов в условиях интеллектуализации труда

Бутенко Н. А., Хадасевич Н. Р.

Аннотация. Цель исследования – обоснование диалогического подхода к урегулированию трудовых конфликтов в условиях интеллектуализации труда на основе выявления их социально-философских истоков. В статье рассмотрена эволюция природы трудовых столкновений, которые перестают быть исключительно следствием ресурсного дефицита, трансформируясь в симптом системных коммуникационных и институциональных рисков. На основе синтеза рискологического подхода, концепций социального неравенства и феноменологии диалога были выделены и проанализированы механизмы компенсации конфликтогенных факторов: обеспечение прозрачности и инклюзивности управленческих решений, признание субъектности работника и достижение баланса экономических и экзистенциальных интересов. Научная новизна исследования состоит в том, что в нем впервые на стыке социальной философии и конфликтологии применен рискологический подход к анализу трудовых конфликтов, позволивший выявить в них не просто сбои управленческих коммуникаций, а симптомы глубоких институциональных дисбалансов, характерных для современной российской организационной культуры. В результате исследования установлено, что процесс минимизации деструктивной конфликтности в современных организациях базируется на необходимости смены управленческой парадигмы: от инструментального отношения «Я – Оно» к подлинному субъект-субъектному диалогу «Я – Ты». Вместе с тем под влиянием специфики цифровизации и интеллектуализации труда реализация социального партнерства требует не формальных бюрократических процедур, а глубокого учета потребностей работников в безопасности, признании и самовыражении, что позволяет преодолеть отчуждение и превратить конфликтный потенциал в источник инновационного развития организации.

EN

Social-philosophical analysis of labor conflict transformation in the context of labor intellectualization

N. A. Butenko, N. R. Khadasevich

Abstract. The aim of the research is to substantiate a dialogic approach to the settlement of labor conflicts in the conditions of labor intellectualization based on identifying their socio-philosophical origins. The article examines the evolution of the nature of labor clashes, which cease to be exclusively a consequence of resource scarcity, transforming into a symptom of systemic communication and institutional risks. Based on a synthesis of the risk-based approach, concepts of social inequality, and the phenomenology of dialogue, mechanisms for compensating for conflictogenic factors were identified and analyzed: ensuring transparency and inclusiveness of management decisions, recognizing the employee's subjectivity, and achieving a balance between economic and existential interests. The scientific novelty of the research lies in the fact that, for the first time at the intersection of social philosophy and conflictology, a risk-based approach is applied to the analysis of labor conflicts, which made it possible to identify in them not just failures of management communications, but symptoms of deep institutional imbalances characteristic of modern Russian organizational culture. As a result of the study, it was established that the process of minimizing destructive conflict in modern organizations is based on the need to change the management paradigm: from the instrumental "I – It" relationship to a genuine subject-subject "I – You" dialogue. At the same time, under the influence of the specifics of digitalization and labor intellectualization, the realization of social partnership requires not formal bureaucratic procedures, but a deep consideration of employees' needs for security, recognition, and self-expression, which allows for overcoming alienation and transforming conflict potential into a source of innovative development for the organization.

Введение

Актуальность данного исследования обусловлена качественным сдвигом в природе трудовых конфликтов в условиях перехода от индустриальных моделей к экономике знаний. Заслуживает внимания тот факт, что экономическая динамика сегодня смещает акцент с производства материальных продуктов на генерацию и применение уникальных интеллектуальных компетенций (Карпович, 2018, с. 62). Этот процесс неизбежно трансформирует систему социальных отношений на рабочем месте, порождая новые типы противоречий, которые не укладываются в классические схемы конфликтологии. Особо стоит выделить социальные теории К. Маркса и М. Вебера, которые привычно трактовали трудовые столкновения как борьбу за ограниченные ресурсы либо как следствие нарушения ролевых ожиданий в рамках жесткой иерархии (Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004, с. 27). Вряд ли можно принять тезис о чисто ресурсной природе современных трудовых конфликтов без существенных оговорок: в условиях цифровизации на первый план выходят нематериальные факторы – экзистенциальные запросы, символический капитал, профессиональная автономия. На наш взгляд, чтобы адекватно описать подобные явления, необходимо выйти в пространство социально-философской рефлексии, способной обнаружить скрытые детерминанты, превращающие разовое профессиональное разногласие в устойчивую деструктивную динамику.

Для достижения поставленной цели последовательно решаются следующие задачи:

1. Проанализировать эволюцию трудовых конфликтов в условиях перехода к постиндустриальному обществу сквозь призму рискологического подхода, зафиксировав их трансформацию из ресурсных столкновений в симптомы системных дисбалансов.

2. Выявить специфику институциональных и коммуникационных рисков, воспроизводящих отчуждение интеллектуального труда, с опорой на синтез рискологического подхода, концепций социального неравенства и феноменологического анализа субъективного опыта работника.

3. Обосновать механизмы компенсации конфликтогенных факторов на основе философии диалога и социального партнерства с учетом особенностей российской организационной культуры.

Методологическую рамку работы составил рискологический подход, который рассматривает современные трудовые конфликты не как результат борьбы за ограниченные ресурсы (традиционный марксистский, веберовский подход), а как симптом системных социальных рисков, порождаемых интеллектуализацией труда и цифровизацией (Бек, 2000; Гидденс, 2003; 2011). Методологической основой также является теоретический анализ, позволяющий систематизировать концепции отчуждения и диалога (Бубер, 1995; Левинас, 2020), сравнительный анализ моделей управления конфликтами (Лукин, 2007; Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004), а также феноменологический подход, раскрывающий субъективное восприятие профессиональных взаимодействий в условиях цифровизации (Гуссерль, 2019; Хайдеггер, 1993). Выбор данных методов был обусловлен характером задач исследования, так как предполагалось выполнить не просто описание управленческих техник, но и их критический анализ в свете новых социально-философских реалий.

Теоретической базой исследования выступают теории конфликтов и управления, разработанные в рамках философии, социологии и конфликтологии. Анализ опирается на труды как классиков социальной мысли, так и современных авторов, изучающих трансформацию конфликтов в условиях современного общества. Для систематизации подходов к пониманию отчуждения и диалога были использованы труды М. Бубера «Я и Ты» (1995) и Э. Левинаса «Тотальность и Бесконечное» (2020), М. М. Бахтина «Проблемы поэтики Достоевского» (1963). Сравнительный анализ классических и современных теорий управления (Лютенс, 1999; Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004; Лукин, 2007) способствовал более полному пониманию сущности управления трудовыми конфликтами. Применение феноменологического метода Э. Гуссерля (2019) и М. Хайдеггера (1993) позволило выявить субъективный опыт работника и его восприятие профессиональных взаимодействий в условиях цифровизации трудовых отношений. Для обоснования рискологического подхода были использованы фундаментальные труды Э. Гидденса (2003; 2011), посвященные теории «позднего модерна» и природе современных рисков, а также работа У. Бека «Общество риска. На пути к другому модерну» (2000), в которой доказывается, что современное общество характеризуется не распределением благ, а распределением рисков, которые становятся глобальными, пересекая национально-государственные границы.

Практическая ценность исследования проявляется в возможности адаптации его выводов для решения конкретных прикладных задач. В научно-исследовательской сфере полученные данные расширяют аналитический инструментарий, позволяя трактовать локальные трудовые столкновения не как управленческие сбои, а как индикаторы системных социальных сдвигов. В образовательном контексте материалы работы могут быть интегрированы в учебные модули по управлению человеческими ресурсами и организационному поведению, актуализируя их с учетом специфики интеллектуального труда и цифровизации. Для корпоративной практики предложенный диалогический подход и механизмы социального партнерства служат основой для разработки внутренних регламентов, направленных на профилактику эмоционального выгорания, снижение уровня скрытой конфликтности и построение доверительной среды в современных российских организациях.

Обсуждение и результаты

Отправной точкой анализа в понимании природы современных трудовых конфликтов выступает осознание той постиндустриальной реальности, в которой разворачиваются современные трудовые противоречия. Как убедительно показано в работе В. Л. Абрамова, переход к четвертой промышленной революции является

«фундаментальным сдвигом в способах организации производства и применения интеллектуальных компетенций» (Абрамов, Брюховецкая, Екатериновская и др., 2025, с. 69) и способствует качественному изменению самой ткани трудовых отношений. Если в индустриальной экономике конфликт чаще всего возникал вокруг распределения ограниченных материальных ресурсов – заработной платы, премий, доступа к оборудованию, – то сегодня его корни все глубже уходят в сферу институциональных дисбалансов, порождаемых самой логикой инновационного цикла (Васильев, Ахметшин, Хадасевич, 2026, с. 420). Представляется, что этот сдвиг не случаен. Социальное неравенство, которое Н. А. Бутенко (2017, с. 59) справедливо рассматривает как главный двигатель социальных столкновений, в постиндустриальном контексте меняет свою форму. Если раньше работник протестовал против несправедливого распределения благ, то сегодня он все чаще сталкивается с ситуацией, когда сама система управления оказывается не способной адекватно реагировать на природу его труда. Устаревшие бюрократические модели, унаследованные от индустриальной эпохи, продолжают применяться к творческому, интеллектуальному труду, который по определению требует гибкости, автономии и признания субъектности.

Неизбежным следствием подобной инерции мышления становится рутинизация интеллектуальной деятельности, превращающая работника в анонимный элемент иерархической системы и воспроизводящая глубинное отчуждение. В итоге сотрудник, ожидающий признания своей субъектности и креативного потенциала, сталкивается с бюрократической машиной, не способной адекватно реагировать на вызовы новой экономической реальности. Как справедливо подчеркивается в современных исследованиях организационного поведения, дефицит партисипативности и нарушение неформального психологического контракта между администрацией и персоналом становятся ключевыми факторами, провоцирующими скрытое сопротивление или эмоциональное выгорание (Базаров, 2023, с. 214).

В онтологическом плане этот механизм ярко проявляется во внедрении цифровых систем тотального учёта и нормирования труда в российских IT-компаниях и научно-образовательных организациях. Менеджмент, стремясь к прозрачности и контролируемости процессов, переносит на интеллектуальный труд методы конвейерного учета, характерные для массового производства. Это и есть то глубинное отчуждение, о котором писал еще К. Маркс (1974, с. 94) в «Экономическо-философских рукописях 1844 года», но теперь оно воспроизводится в цифровом контексте, с новой силой и в новых формах (Карпович, 2018, с. 63). На наш взгляд, именно здесь и кроется корень большинства современных трудовых конфликтов: не в борьбе за ресурсы, а в столкновении между природой интеллектуального труда и архаичными формами его организации.

Зафиксировав общий вектор трансформации трудовых противоречий, необходимо теперь детально рассмотреть те конкретные механизмы, которые воспроизводят отчуждение работника в современных организациях. Речь идёт о двух взаимосвязанных группах рисков – институциональных и коммуникационных, – формирующих ту самую «зону напряжения», в которой разворачиваются сегодняшние трудовые конфликты. С одной стороны, институциональные риски порождаются сохранением устаревших бюрократических моделей управления, которые пытаются регламентировать творческий, интеллектуальный труд методами конвейерного контроля (Васильев, Ахметшин, Хадасевич, 2026, с. 422). С другой стороны, коммуникационные риски, усиливающие институциональные дисбалансы, во многом порождаются самой природой цифровизированной занятости, размывающей границу между рабочим и приватным временем (Карпович, 2018, с. 64).

Однако простое перечисление рисков не раскрывает их системной природы. Более продуктивным представляется обращение к теоретической модели, разработанной в рамках отечественной рискологии, позволяющей систематизировать эти риски. П. Э. Карпович (2018, с. 62-65), развивая рискологический подход У. Бека, выделяет четыре уровня проявления социальных рисков в сфере интеллектуального труда: нормативный, институциональный, ценностный и коммуникационный. Для понимания природы современных трудовых конфликтов особое значение имеют институциональные риски, связанные с сохранением устаревших форм мышления менеджмента. На практике это проявляется в парадоксальной ситуации в виде стремления к жесткому правовому и административному регулированию интеллектуальной деятельности в условиях развития цифровых технологий, что зачастую углубляет социальную дифференциацию и порождает дисбалансы инновационного цикла (Васильев, Ахметшин, Хадасевич, 2026, с. 422). Менеджмент, опираясь на формальные процедуры и количественные показатели, игнорирует качественную специфику творческого труда. Как справедливо отмечает П. Э. Карпович (2018, с. 63), подобная заикленность общественного сознания способствует сохранению тех организационных структур, которые сознательно рутинизируют интеллектуальный труд, делая его элементом отчуждающей социальной структуры.

Тем не менее институциональный анализ, проведенный на макроуровне, не дает понимания того, как процесс отчуждения преломляется в сознании отдельного человека. Феноменологический подход, разработанный Э. Гуссерлем (2019) и развитый М. Хайдеггером (1997), позволяет увидеть, каким образом это отчуждение укореняется в жизненном мире работника. В русле феноменологической традиции, к которой апеллирует Ф. Р. Абдрахманова (2024, с. 78), субъективный образ организации складывается у сотрудников преимущественно из негативного опыта, что провоцирует социальную изоляцию и обострение противоречий между профессиональными и семейными ролями. Мы склонны интерпретировать этот феномен ещё глубже: лишаясь возможности хотя бы частично определять ход рабочих процессов, человек переживает то, что М. Хайдеггер (1997) называл «утратой подлинности» – вынужденное существование в навязанной роли, не соответствующей его экзистенциальным запросам. Эта утрата подлинности неизбежно накапливается в виде фрустрации, которая рано или поздно прорывается наружу в виде межличностных столкновений, формально маскирующихся под сугубо деловые разногласия.

За картиной отчуждения стоит конкретный управленческий механизм, который Ж. Т. Тощенко (2001, с. 241) описывал как дефицит соучастия в управлении. Развивая мысль Тощенко, мы полагаем, что в условиях цифровизации этот дефицит приобретает качественно новое измерение, а именно речь идёт уже не просто об отсутствии участия в управлении, а о систематической «инфантилизации» работника, которого цифровые системы контроля лишают даже иллюзии профессиональной автономии. Невозможность влиять на рабочие процессы переводит работника в режим скрытого сопротивления либо эмоционального выгорания, что, в свою очередь, повышает общий уровень коммуникационной напряженности.

Но, что особенно тревожно, подобные явления не замыкаются в стенах офиса. Э. Гидденс (2011, с. 48) справедливо указывает, что в условиях позднего модерна подобные риски затрагивают самоидентичность индивида. Мы склонны интерпретировать это как формирование того, что можно назвать «цифровым отчуждением второго порядка»: если классическое марксистское отчуждение касалось продукта труда, то сегодня работник отчуждается от собственной идентичности, которая всё больше определяется алгоритмами и цифровыми метриками. Работник, вынужденный быть на связи круглые сутки, теряет способность к полноценному отдыху и восстановлению, что неизбежно ведёт к психологическому истощению и снижению профессиональной эффективности.

Развивая эту мысль, обратимся к ещё одному измерению отчуждения – его горизонтальному проявлению в коллективе. П. Э. Карпович (2018, с. 64) фиксирует возникновение новой линии социального размежевания – между носителями «креативных навыков» и символического капитала, с одной стороны, и специалистами, занятыми рутинными цифровыми операциями, – с другой. Эту демаркацию исследователь описывает как формирование «интеллектуального пролетариата», питающего зависть, конкуренцию и деструктивные межличностные столкновения, маскирующиеся под профессиональные разногласия. На наш взгляд, тезис Карповича особенно продуктивен для анализа российской корпоративной среды, так как именно здесь разрыв между «креативным ядром» и «цифровой периферией» зачастую воспроизводит классические формы социального неравенства, облачённые в цифровую оболочку.

В этом контексте особенно показательным наблюдением Ф. Р. Абдрахмановой (2024, с. 76), применяющей феноменологический подход к анализу межличностных конфликтов. Исследователь показывает, что даже позитивные системы отношений на рабочем месте могут приводить к негативным последствиям, если они построены на ложном понимании или ведут к отчуждению от реальных трудовых задач. Справедливости ради стоит отметить, что Абдрахманова точно уловила парадоксальную природу современных конфликтов, однако, на наш взгляд, за «ложным пониманием» стоит не столько коммуникативная ошибка, сколько сама логика цифровизированного управления, которая систематически подменяет живое взаимодействие работника с трудовым процессом его цифровой имитацией.

Подводя итог сказанному, можно резюмировать, что институциональные и коммуникационные риски представляют собой не просто отдельные факторы конфликтогенности, а взаимосвязанную систему, в которой устаревшие управленческие модели порождают отчуждение интеллектуального труда, а цифровизация распространяет это отчуждение на самоидентичность работника и структуру коллектива. Межличностный конфликт на рабочем месте выступает лишь видимой частью проблемы, за которой скрываются объективные структурные диспропорции. Это означает, что эффективное урегулирование современных трудовых противоречий требует не административных мер, а смены управленческой парадигмы – перехода от инструментального отношения к подлинному диалогу, признающему субъектность каждого участника трудовых отношений.

В контексте обозначенной выше проблематики особую значимость приобретают философия диалога и концепции социального партнерства, которые можно рассматривать в качестве возможных ответов на вызовы современности. Как нам видится, философия диалога, разработанная М. Бубером (1995) (концепция «Я – Ты»), Э. Левинасом (2020) (этика «Лица Другого») и М. М. Бахтиным (1963) (теория диалогизма и полифонии сознаний), предлагает теоретическую основу для трансформации управленческой парадигмы от инструментального отношения к подлинному диалогу каждого участника трудовых отношений, а концепция социального партнерства – её прикладное воплощение. Однако реализация этих принципов невозможна без учета специфики российской организационной культуры, характеризующейся патерналистскими ожиданиями и высоким дистанцированием власти. М. Бубер (1995, с. 102) в работе «Я и Ты» различал два вида взаимоотношений: «Я – Оно», где Другой воспринимается как объект или ресурс для достижения цели, и «Я – Ты», где Другой признается уникальной личностью, партнером для равноправного диалога. На наш взгляд, данная концепция наиболее продуктивна для анализа современных трудовых отношений, потому что в условиях интеллектуализации труда менеджмент часто скатывается в отношения «Я – Оно», оценивая сотрудника исключительно по формальным показателям и игнорируя его субъектность, что и провоцирует конфликт.

Развивая мысль М. Бубера, Э. Левинаса (2020, с. 87) вводит понятие асимметричной ответственности. Подлинный диалог предполагает признание «Лица-Другого», что разрушает монологическую установку руководителя на единоличную истину. В русле этой традиции М. М. Бахтин (1963, с. 24–28) развивает концепцию «полифонии сознаний», где каждая личность сохраняет свою неповторимость, не растворяясь в едином дискурсе. В процессе такого диалога происходит «встреча сознаний», где противоположные позиции не аннигилируют друг друга, а взаимно дополняют и обогащают, позволяя каждому участнику критически развивать свои взгляды (Абдрахманова, 2024, с. 77). Мы склонны интерпретировать позицию Э. Левинаса не просто как этический идеал, а как практический инструмент для российской управленческой традиции. Готовность руководителя признать асимметрию ответственности будет способна превратить деструктивное противостояние в конструктивный поиск решений.

В русле данной философской традиции разворачивается концепция социального партнерства как прикладное воплощение философии диалога. Как отмечает И. Е. Ворожейкин (Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004, с. 231), речь идет не просто о подписании коллективного договора, а о феномене трудовых отношений, предполагающем поиск консенсуса и устойчивого согласия всех сторон на основе взаимного уважения. В условиях цифровизации труда такой подход становится ключевым инструментом минимизации коммуникационных и институциональных рисков через три взаимосвязанных механизма.

Разворачивая эту мысль, начнем с того, что в российской корпоративной среде является наиболее дефицитным, – с прозрачности и инклюзивности. В контексте социального партнерства прозрачность означает не просто информирование персонала о предстоящих изменениях, но и совместное обсуждение их последствий, психологическое настраивание коллектива на новые условия работы (Лукин, 2007, с. 445). Прозрачность и инклюзивность выступают своеобразным антидотом против институционального отчуждения, неизбежного при жесткой бюрократической вертикали.

На практике инклюзивность означает создание внутрикорпоративных структур, напоминающих институты гражданского общества: всевозможных комитетов, примирительных комиссий, советов трудовых коллективов. Ю. Ф. Лукин (2007, с. 218) убедительно показывает, что подобные площадки не просто упорядочивают ход конфликта, но и снимают излишний эмоциональный накал, давая голос различным профессиональным группам. Развивая эту мысль, мы полагаем, что в российской корпоративной среде подобные институты выполняют двойственную функцию: с одной стороны, они действительно служат «буферными зонами», снижающими эмоциональный накал; с другой – при отсутствии реальной готовности руководства к диалогу рискуют превратиться в то, что можно назвать «ритуальной партисипативностью» – формальными процедурами, имитирующими участие, но не влияющими на принятие решений. Для российской корпоративной среды, которой исторически присуща высокая дистанция власти между топ-менеджментом и рядовыми сотрудниками, преодоление этой двойственности оказывается критически важным.

С экзистенциальной точки зрения, переход от имитируемой партисипативности к подлинному соучастию означает качественную трансформацию статуса работника. Когда персонал привлекают к обсуждению стратегических векторов развития компании, работник перестаёт чувствовать себя лишь «функцией» и обретает субъектность. Это, в свою очередь, снижает тревожность перед будущим и минимизирует скрытый саботаж при внедрении инноваций. Преодоление этой установки требует признания субъектности оппонента – перехода от позиционного торга к эмпатическому слушанию и использованию «Я-высказываний». И. Е. Ворожейкин справедливо акцентирует внимание на том, что искренняя готовность понять тревоги коллеги зачастую значит больше, чем формальные процедурные уступки (Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004, с. 114). В прикладной конфликтологии это выражается в переходе от позиционного торга к эмпатическому слушанию и использованию «Я-высказываний». Развивая эту мысль, Ю. Ф. Лукин (2007, с. 599) обращается к методу «картографии конфликта» (впервые описанному Х. Корнелиусом и Ш. Фэйр), который позволяет визуализировать скрытые потребности сторон и сместить фокус с поиска виноватых на совместный поиск выходов из тупика.

Для сферы интеллектуального труда такой подход незаменим, ведь мотивация специалиста редко исчерпывается финансовыми стимулами, затрагивая глубинные потребности в творческой самореализации и профессиональном уважении. Однако любой диалог требует соблюдения границ. Свобода одного участника не должна подавлять свободу другого – этот этический императив, детально разработанный М. М. Бахтиным в «Эстетике словесного творчества» (1979, с. 323), служит надежной страховкой от превращения медиации в скрытую манипуляцию. В подобной парадигме меняется и роль руководителя: из карательного арбитра он трансформируется в фасилитатора. Такой лидер придерживается принципа «жесткости по отношению к проблеме, но мягкости по отношению к людям», отделяя личные амбиции от реальных интересов дела (Лукин, 2007, с. 599).

Как отмечает И. Е. Ворожейкин, при таком подходе конфликт перестает быть угрозой для стабильности и начинает выполнять инновационную функцию, выступая катализатором творческой инициативы (Ворожейкин, Кибанов, Захаров, 2004, с. 45). Деструктивное столкновение уступает место конструктивной обратной связи, стимулирующей развитие организации.

И, наконец, системообразующим элементом социального партнерства выступает поиск баланса интересов, который неизбежно выходит за рамки сугубо экономических компромиссов. Мы полагаем, что этот механизм оказывается наиболее уязвимым в российской корпоративной практике, где баланс часто подменяется патерналистским распределением благ. В идеале же речь идёт о справедливом распределении заслуг между участниками работы – независимо от формального вклада каждого, – своевременном информировании коллектива о грядущих переменах, последовательном исключении любой дискриминации, а также бережном отношении к репутации партнера даже в разгар острого противостояния. Как показывает анализ социальной ответственности бизнеса, разумная, сбалансированная и результативная социальная ответственность компаний снижает предпринимательские риски, укрепляет конкурентоспособность и повышает лояльность потребителей (Лукин, 2007, с. 312).

Реализация этого равновесия опирается на поддержание пяти балансов социального взаимодействия, выделенных А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым: баланса ролей, баланса взаимозависимости, баланса взаимных услуг, а также баланса между правами и обязанностями и баланса между центральным и периферийным в поведении (Лукин, 2007, с. 425). На практике это означает, что руководитель должен обеспечивать соразмерность полномочий и ответственности на каждом уровне иерархии, выстраивать прозрачные цепочки взаимных обязательств между отделами, поддерживать культуру взаимной поддержки, гарантировать равенство возможностей при дифференциации вознаграждений, а также сохранять внимание к маргинальным группам коллектива, не позволяя им стать источником скрытого напряжения.

Отметим, что описанные выше механизмы минимизации коммуникационных и институциональных рисков обретают особую значимость в условиях российской организационной культуры, которая сформировалась под влиянием специфических исторических и социокультурных факторов (Бутенко, Хадасевич, 2024, с. 84). Особенности российской организационной культуры являются такие черты, как патернализм, дистанцирование власти, склонность к формальному восприятию медиативных процедур. По мнению Ж. Т. Тощенко (2001, с. 281), практически главным индикатором психологического комфорта и стабильности организации остается чувство защищенности, когда работник уверен, что в случае неудачи за его спиной стоят руководители. Как показывает практика, данную потребность невозможно игнорировать, так как персонал испытывает дефицит безопасности, уважения и творческой самореализации.

Именно поэтому адаптация западных моделей социального партнерства к российским реалиям требует принципиального смещения акцентов. Недостаточно оперировать лишь экономическими стимулами – необходимо выстраивать управленческие технологии, отвечающие на глубинные запросы работников. В противном случае накопленное недовольство неизбежно прорывается наружу в виде скрытой конфликтности, саботажа, текучести кадров и утраты лояльности. Философия диалога в таких условиях перестает быть абстрактной этической категорией и превращается в конкретный инструмент преодоления исторически укорененного недоверия между администрацией и коллективом.

С полной уверенностью можно утверждать, что встраивание этих принципов в повседневную управленческую рутину позволяет, по сути, формировать «социальный иммунитет» организации: деструктивное противостояние трансформируется в конструктивную обратную связь, а национальная специфика – от патернализма до высокого дистанцирования власти – перестает быть препятствием и становится ресурсом для выработки аутентичных форм социального партнерства.

Заключение

Подводя итог проделанному анализу, можно констатировать, что в эпоху перехода к экономике знаний и четвертой промышленной революции трудовые конфликты перестают быть банальными спорами за материальные ресурсы. Напротив, на первом месте стоят институциональные и коммуникационные риски, порождаемые размыванием границ профессиональной деятельности и попытки рутинизировать творческие процессы. Использование феноменологического подхода в исследовании трудовых конфликтов показало, что за межличностным конфликтом на рабочем месте скрываются объективные структурные диспропорции, а именно отчуждение интеллектуального труда, порождаемое устаревшими бюрократическими моделями управления.

Из сказанного вытекает принципиально важный вывод: эффективное урегулирование современных трудовых противоречий требует принципиального отказа от инструментального отношения «Я – Оно» в пользу подлинного субъект-субъектного диалога «Я – Ты». Философская концепция диалога, разработанная М. Бубером, Э. Левинасом и М. М. Бахтиным, обретает конкретное управленческое воплощение в практике социального партнерства. Последнее реализуется через три взаимосвязанных механизма: прозрачность и инклюзивность управленческих решений, признание субъектности работника и баланс экономических и экзистенциальных интересов.

Однако думается, механический перенос этих механизмов на российскую почву сопряжен с серьезными трудностями. Их успешная адаптация невозможна без учета национальной специфики – патерналистских ожиданий персонала, высокого дистанцирования власти, формального отношения к процедурам медиации (Бутенко, Хадасевич, 2024). Социальное партнерство должно быть адаптировано к экзистенциальным запросам работников, включающим не только экономические, но и ценностные потребности в безопасности, признании и самовыражении. Игнорирование этого обстоятельства неизбежно ведет к тому, что западные модели управления конфликтами оказываются нежизнеспособными на отечественной почве.

С теоретической точки зрения, значимость работы состоит в интеграции рискологического подхода в конфликтологию, что позволяет трактовать локальные столкновения не как сбои в коммуникации, а как индикаторы системных социальных диспропорций. В практическом плане исследование обосновывает необходимость замены жестких административных регламентов на гибкие механизмы социального партнерства и подлинного диалога, способные адаптировать организацию к вызовам современной экономики.

В качестве перспектив дальнейшего исследования заявленной проблематики видится разработка эмпирических критериев оценки уровня «психологического контракта» в организациях, функционирующих в условиях интеллектуализации труда. Не менее актуальным представляется применение рискологического подхода к анализу конфликтов в новых формах занятости – гиг-экономике, платформенном труде и гибридных форматах работы, где традиционные механизмы урегулирования противоречий оказываются малоэффективными, так как нет классического субъекта конфликта, налицо максимальное отчуждение работника, коммуникационные риски на пределе и существуют институциональные дисбалансы.

Источники | References

1. Абдрахманова Ф. Р. Межличностный профессиональный конфликт: философский анализ // Общество: философия, история, культура. 2024. № 8. <https://doi.org/10.24158/fik.2024.8.10>
2. Абрамов В. Л., Брюховецкая С. В., Екатериновская М. А., Щербаченко П. С., Котова Т. В., Ширинкина Е. В., Хадасевич Н. Р. Теоретико-методологические основы исследования закономерностей функционирования и развития промышленных отраслей в условиях четвертой промышленной революции // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 8.

3. Базаров Т. Ю. Организационное поведение. М.: Юрайт, 2023.
4. Бахтин М. М. Проблемы поэтики Достоевского. М.: Советский писатель, 1963.
5. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества. М.: Наука, 1979.
6. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. М.: Прогресс-Традиция, 2000.
7. Бубер М. Я и Ты // Бубер М. Два образа веры. М.: Республика, 1995.
8. Бутенко Н. А. Социальное неравенство и социальные конфликты: основные теоретические подходы к исследованию проблемы // Дискуссия. 2017. № 9 (83).
9. Бутенко Н. А., Хадасевич Н. Р. Особенности формирования российской организационной культуры в современных реалиях // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей. М.: ООО «Эдельвейс», 2024.
10. Васильев В. Л., Ахметшин Э. М., Хадасевич Н. Р. Диагностика и снижение институциональных дисбалансов инновационного цикла в условиях развития цифровых технологий в Республике Татарстан // Экономика и управление. 2026. Т. 32. № 4. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-4-416-433>
11. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология. М.: ИНФРА-М, 2004.
12. Гидденс Э. Модерность и самоидентичность: Я и общество в эпоху позднего модерна. М.: Наука, 2003.
13. Гидденс Э. Последствия модерности. М.: Праксис, 2011.
14. Гуссерль Э. Идеи к чистой феноменологии и феноменологическому философству. М.: Канон+, 2019.
15. Карпович П. Э. Интеллектуальный труд в условиях когнитивного капитализма: противоречия и социальные риски // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2018. № 2 (88). <https://doi.org/10.30853/manuscript.2018-2.15>
16. Левинас Э. Избранное. Тотальность и Бесконечное, или Иное о сущем. СПб.: Алетея, 2020.
17. Лукин Ю. Ф. Конфликтология: управление конфликтами. М.: Академический Проект; Гаудеамус, 2007.
18. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Дело, 1999.
19. Маркс К. Экономическо-философские рукописи 1844 года // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 50 т. Изд-е 2-е. М.: Политиздат, 1974. Т. 40.
20. Тощенко Ж. Т. Социология. Общий курс. М.: Прометей, 2001.
21. Хайдеггер М. Бытие и время. М.: Республика, 1997.
22. Хайдеггер М. О сущности истины // Хайдеггер М. Время и бытие: статьи и выступления. М.: Республика, 1993.

Информация об авторах | Author information

RU

Бутенко Надежда Алексеевна¹, к. филос. н., доц.
Хадасевич Наиля Ракиповна², к. эконом. н., доц.

¹ Сургутский государственный университет

² МИРЭА – Российский технологический университет

EN

Nadezhda Alekseevna Butenko¹, PhD
Nailya Rakipovna Khadasevich², PhD

¹ Surgut State University

² MIREA – Russian Technological University

¹ butenko98@rambler.ru, ² khadasevich@mirea.ru

Информация о статье | About this article

Дата поступления рукописи (received): 22.06.2026; опубликовано online (published online): 28.07.2026.

Ключевые слова (keywords): интеллектуализация труда; общество риска; философия диалога; социальное партнерство; отчуждение труда; labor intellectualization; risk society; philosophy of dialogue; social partnership; labor alienation.