

Саратов 2025

## **Введение**

Конфликты — неизбежный элемент работы любой организации, независимо от её масштабов, структуры или сферы деятельности. Они могут возникать на разных уровнях: от межличностных разногласий до противоречий между отделами или даже руководством и коллективом. При этом конфликты не всегда носят негативный характер — они могут стимулировать изменения, генерировать новые идеи и оптимизировать рабочие процессы. Однако если их игнорировать или разрешать неправильно, последствия могут быть серьёзными: снижение эффективности, ухудшение психологического климата и даже уход ценных сотрудников. Именно поэтому грамотное управление конфликтами — одна из ключевых задач современного менеджмента.

Актуальность исследования обусловлена динамикой современного бизнес-ландшафта, где рост конкуренции и требований к эффективности делает навык управления конфликтами конкурентным преимуществом. Правильный подход не только минимизирует риски, но и создаёт основу для конструктивного диалога, укрепляя командный дух и повышая продуктивность. В связи с этим изучение методов разрешения конфликтов и факторов, влияющих на их исход, представляет значительный интерес как для теории, так и для практики управления.

Степень разработанности проблемы. Научные разработки ведущих отечественных ученых - экономистов Анцупова А.Я., Баклановского С.В., Гелета И.В., Налбандян Л.А., Кажура Н. В., Кункевич В. В. и других посвящены обоснованию теоретических и общеметодологических аспектов конфликта как средства управления организацией.

Цель выпускной квалификационной работы — изучение процесса управления конфликтами в организации.

Цель исследования достигается решением следующих задач:

- осветить теоретические основы управления конфликтами в организации;

- провести анализ системы управления конфликтами в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Приоритет».

Предмет исследования – отношения между сотрудниками организации, возникающие в процессе их трудовой деятельности в конфликтных ситуациях. Объект – изучение особенностей управления конфликтами в ООО «Приоритет».

Теоретической основой работы послужили фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых в сфере менеджмента, конфликтологии, материалы научной и периодической печати, Интернет-ресурсы.

### **Основное содержание работы**

Первая глава «Теоретические аспекты управления конфликтами» посвящена определению, структуре, видам, причинам конфликта, методам и этапам управления конфликтами и др.

Существует множество определений конфликта, однако все они акцентируют внимание на наличии противоречия, которое проявляется в форме разногласий при взаимодействии людей. В управлении конфликтами часто используется понятие конфликтная ситуация – фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации.

В структуру конфликтной ситуации входят несколько основных элементов: объект конфликта, участники, социальная среда, условия конфликта, субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы; мотивы конфликта, действия.

На практике при анализе конфликтов весьма полезным оказывается подход, предложенный В. Линкольном. Он выделяет причинные факторы конфликтов, которые подразделяются на пять основных типов: информационные, поведенческие, отношений, ценностные и структурные.

Эффективные методы управления корпоративными конфликтами играют важную роль в поддержании благоприятной рабочей атмосферы и достижения организационных целей. Конфликт, возникающий в процессе взаимодействия между сотрудниками, может иметь различные причины, начиная от различий в личных интересах и взглядах, заканчивая внешними факторами, такими как экономическая среда или изменения в организационной структуре. Выделяют следующие стадии развития конфликта. В зависимости от стадии конфликта применяются различные методы управления конфликтами. К методам управления конфликтов в группе относят методы профилактики и методы воздействия на конфликтную ситуацию.

Этапы управления конфликтами: прогнозирование конфликтов, предупреждение или стимулирование конфликтов, регулирование конфликта, разрешение конфликта.

Успешное регулирование конфликтов в организации зависит от своевременного выявления причин, выбора оптимальной стратегии и вовлеченности руководства. Выделяют несколько методов регулирования конфликтов:

- Неформальный метод устанавливает оптимальные варианты повседневного поведения и взаимоотношений.
- Метод формализации – письменная или устная фиксация норм, направленная на устранение неопределенности в выражаемых оппонентами требованиях. Когда стороны расходятся, то стоит вернуться к исходным пунктам их взаимодействия.
- Метод локализации – привязывание норм к местным особенностям и условиям жизнедеятельности.
- Метод индивидуализации – дифференциация норм с учетом личностных особенностей и ресурсов людей.
- Метод информации – разъяснение необходимости и выгоды соблюдения норм.

- Метод выгодного контраста – нормы сознательно завышаются, а потом «отпускаются», фиксируясь на психологически приемлемом уровне, который чаще всего выше стартового.

Эффективное управление конфликтами требует постоянного анализа производственного климата, коммуникационных процессов и корпоративной культуры. Особое значение имеют изменения в организационной культуре — как на индивидуальном, так и на групповом уровне, — которые способны существенно снизить уровень конфронтации. В современных организациях прозрачная коммуникационная среда играет ключевую роль в профилактике и урегулировании конфликтов. Культура компании определяет, как сотрудники общаются, как видят свои роли и насколько доверяют друг другу. В здоровой атмосфере:

- конфликты решаются быстрее, потому что есть четкие правила;
- люди больше доверяют друг другу;
- команда легче справляется с изменениями и стрессом.

Вторая глава **«Анализ управления конфликтами в ООО «Приоритет»»** описывает характеристику деятельности организации. В этой главе имеется анализ управления персоналом и способы управления конфликтами в ООО «Приоритет».

Основной вид деятельности - Строительство жилых и нежилых зданий, также указано 28 дополнительных видов. Организация присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса (МСП) как малое предприятие с 1 августа 2016 г.

В ООО «Приоритет» наблюдается линейная организационная структура. Генеральному директору подчиняется инженерный отдел, производственно-технический отдел, вспомогательные службы. К вспомогательному отделу относится: отдел снабжения, отдел кадров, бухгалтерия, ОТиТБ, отдел контроля качества.

Численность штатных работников в ООО «Приоритет» составляет 58 человек. В организации имеется один прораб и 3 мастера.

В ООО «Приоритет» основную долю занимает рабочие (69%), административная и вспомогательная часть составляет 37,5% всего персонала.

В ООО «Приоритет» используются следующие методы управления:

- организационные (четкое разделение обязанностей, регламенты и стандарты, система приказов и распоряжений);
- экономические методы (сметное планирование, система планирования и штрафов);
- административные методы (жесткий контроль сроков; принудительные меры, ежедневные планерки и отчеты);
- социально-психологические методы (социальный пакет, премии и т.д.).

Основными проблемами в ООО «Приоритет» по мнению опрошенных является нехватка квалифицированных специалистов (30% опрошенных). Примерно в равной степени оцениваются: отсутствие мотивации к качественной работе, неэффективное распределение рабочей нагрузки (по 20% опрошенных).

В организации не хватает квалифицированных кадров по таким рабочим профессиям как монтажники и штукатуры. Это приводит к задержкам в выполнении проектов и ухудшению качества работы. Организация привлекает к прохождению практики выпускников следующих колледжей: Саратовский колледж строительства мостов и гидротехнических сооружений, Саратовский архитектурно-строительный колледж, но выпускники после практики в организации не задерживаются. Решение данной проблемы упирается в мотивации новых сотрудников.

В 2024г. текучесть кадров составляла среди рабочих 18,9%. На текучесть кадров, в первую очередь, кроме заработной платы, влияет нестабильность заказов, работа связана с разъездами. В то же время можно отметить, что для рабочих низкоквалифицированных должностей текучесть кадров ниже, чем среди организаций конкурентов.

Способами предотвращения конфликтов в ООО «Приоритет» выступают:

- четкие договоры между отделами, между поставщиками и подрядчиками,
- наличие регулярных планерок, которые своевременно позволяют выявлять проблемы до обострения конфликтных ситуаций;
- прозрачная система мотивации.

Наиболее часто возникает конфликты между рабочими.

В строительстве, где работают разновозрастные, многонациональные и разноквалифицированные бригады, конфликты между новичками и «старожилами» – частое явление. Основные причины и типы конфликтов:

- конфликты из-за неопытности новичков,
- конфликты из-за распределения работы. Новичкам часто достается самая тяжелая и грязная работа: разгрузка материалов, подготовительные работы. Иногда опытные рабочие перекалывают свои обязанности, ссылаясь на «испытательный срок»;
- конфликты из-за техники безопасности. Новички могут нарушать правила ТБ (не носят каски, неправильно используют инструменты), опытные рабочие боятся, что из-за них весь объект оштрафуют.

Большую роль в управлении конфликтами среди рабочих играет даже не руководитель (генерального директора), а прораб. Прораб работает в ООО «Приоритет» с момента создания организации. Он четко распределяет обязанности между рабочими, контролирует справедливость оплаты труда. В случае возникновения конфликтной ситуации среди рабочих по поводу оплаты труда он подключает бухгалтерию и разъясняет расчеты. В случае нарушения трудовой дисциплины использует штрафы.

Методика К. Томаса позволяет оценить предпочитаемый стиль поведения человека в конфликтных ситуациях.

Таблица 1 - Результаты опроса по методике К. Томаса в ООО «Приоритет»

|                  | Соперничество | Приспособление | Избегание | Компромисс | Сотрудничество |
|------------------|---------------|----------------|-----------|------------|----------------|
| Количество, чел. | 1             | 3              | 1         | 4          | 1              |

Соперничество применяется у руководителя отдела, так как в строительстве важно быстро принимать жесткие решения, особенно при дедлайнах, нарушениях безопасности или конфликтах с подрядчиками. Наиболее распространенными являются стили: приспособление и компромисс. Компромисс распространен при согласовании интересов между отделами или со специалистами (электрики, монтажники). Приспособление проявляется у рядовых сотрудников, которые вынуждены подстраиваться под требования начальства или заказчиков. Избегание встречается в конфликтах, где рабочие не хотят обострять отношения с прорабом. Сотрудничество встречается реже из-за нехватки времени на глубокую проработку конфликтов, но может проявляться в долгосрочном планировании или при создании инновационных проектов.

Для лучшего понимания причин возникновения конфликтов лучше всего обратиться к бывшим сотрудникам, но работа в данном направлении в ООО «Приоритет» в настоящее время не ведется.

В третьей главе **«Направления совершенствования управления конфликтами в ООО «Приоритет»** предлагаются повышение адаптации новых сотрудников, разрабатывается алгоритм разрешения конфликтов и предлагается формирование корпоративной культуры.

Опытные сотрудники могут обвинять новых сотрудников в неумении работать, обвиняют их в ошибках при сдаче объектов и т.д. Прораб должен не только объяснить новичку правила работы в ООО «Приоритет», но донести до основных сотрудников, что организации необходимы молодые кадры. Основные задачи прораба при адаптации новичков:

1. Вводный инструктаж (до выхода на объект)
  - Знакомство с правилами объекта, техникой безопасности, графиком работы, места отдыха, спецодежда.

2. Прораб разъясняет обязанности.
3. Закрепляет наставника и постепенно увеличивает нагрузку.
4. Контроль психологического климата:
  - предупреждение «дедовщины» (пресекать насмешки, унижения),
  - разрешение конфликтов– перераспределить нагрузку.
5. Обратная связь и корректировка. Ежедневные мини-совещания и исправление ошибок.

Инструменты прораба для адаптации нового сотрудника в ООО «Приоритет» рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 - Инструменты прораба для адаптации нового сотрудника в ООО «Приоритет»

| Этап     | Действия прораба                          | Срок                |
|----------|-------------------------------------------|---------------------|
| День 1   | Инструктаж по ТБ, знакомство с бригадой.  | 1-2 часа            |
| Неделя 1 | Работа с наставником, простые задачи.     | Постоянный контроль |
| Неделя 2 | Самостоятельная работа под наблюдением.   | Выборочные проверки |
| Месяц 1  | Оценка навыков, включение в общий график. | Итоговый разговор   |

В строительных бригадах, где работа требует слаженности и точности, наставничество – ключевой инструмент быстрой и безопасной адаптации новичков. При выборе опытного рабочего используют несколько критериев:

- наставник не конфликтный;
- опыт работы – от трех лет;
- коммуникабельный – умеет объяснять нюансы профессии и данной организации;
- лояльность к организации,
- лидерские качества - уважаем в бригаде.

В ООО «Приоритет» необходимо в письменной форме закрепить «Положение о наставничестве», в которой будут указаны сроки наставничества. Сроки варьируются от 2 до 4 недель. В «Положении» должны быть прописаны доплаты наставнику (например, 15% к заработной плате на период адаптации). Кроме этого, необходимо официально провести

приказ о назначении наставника и оформить допсоглашение к трудовому договору.

После окончания адаптации прорабу необходимо провести контрольное испытание, от которого зависит результат адаптации: останется новичок в ООО «Приоритет», продлится срок адаптации или с новым сотрудником придется попрощаться.

В случае завершения наставничества новичка в пределах 2 недель наставник может рассчитывать на премию в размере 10% от оклада.

Разработка четких алгоритмов разрешения конфликтов — это ещё одна рекомендация, которая позволяет закладывать основы для прозрачного и последовательного подхода. Установление норм и стандартов поведения при возникновении конфликтов помогает всем участникам четко понимать, как действовать в сложных ситуациях. Это может способствовать лучшему восприятию и управлению конфликтами, когда они все же происходят.

Для разработки алгоритма разрешения конфликтов необходимо выяснить причины ухода работников и выяснить отрицательные стороны работы в ООО «Приоритет» при увольнении сотрудников. Желательно, чтобы сотрудники, увольняющиеся из ООО «Приоритет» ответили на вопросы по причине ухода, честно ответили были ли в организации конфликты и поставили ранг, где 1 - не имеет существенного влияния на конфликт, 10 – наивысшая оценка причины конфликта.

Таблица 3 – Причины конфликтов в организации

| Показатель                                            | Оценка |
|-------------------------------------------------------|--------|
| 1. Неравномерное распределение нагрузки               |        |
| 2. Нечеткие должностные инструкции                    |        |
| 3. Задержки заработной платы                          |        |
| 4. Несправедливая оплата труда                        |        |
| 5. Штрафы и вычеты из заработной платы                |        |
| 6. Разный уровень квалификации                        |        |
| 7. Личная неприязнь к другому сотруднику организации  |        |
| 8. Нарушение техники безопасности                     |        |
| 9. Нехватка инструментов и низкое качество материалов |        |
| 10. Плохие бытовые условия                            |        |

Причины позволяют устранить конфликты до наступления эскалации. Зная причины, прораб может выбрать верную стратегию (компромисс, сотрудничество) и адресно работать с проблемой, а не с симптомами.

Корпоративная культура играет ключевую роль в минимизации конфликтов в строительных компаниях, где работают разнородные коллективы (инженеры, прорабы, рабочие, субподрядчики) в условиях высокого стресса, жестких сроков и сложной координации.

К таким нормам, которые выполняют рабочие, относят обязательное ношение каски на объекте, страховки и т.д. За соблюдением правил безопасности наблюдает прораб и за нарушение норм накладывает штрафы.

В организации отсутствует четко сформулированная миссия. Можно предложить слоган: «Делаем для других также как для себя». Корпоративная культура, поощряющая совместное достижение целей, снижает напряжение между отделами. Она повышает открытость коммуникации и предотвращает накопление недовольства. Например, еженедельные совещания прораба с рабочими для разбора спорных моментов, могут быстрее разрешать проблемы и не доводить со стадии эскалации до конфликта.

Прораб демонстрирует уважительное отношение ко всем сотрудникам, но это уважительное отношение между работниками не всегда наблюдается. Даже если внедрить «Кодекс поведения», он не всегда будет соблюдаться (особенно в отношении новичков и практикантов), если прораб не будет вводить штрафы и не будет командной работы среди сотрудников внутри бригады. При командном духе быстрее устраняются проблемы, сотрудники могут предлагать улучшения.

«Кодекс поведения» должен иметь ясные правила (например, запрет на грубость, алкоголь на объектах). Хотя прораб и следит за соблюдением правил безопасности, необходимо раздать листовки о безопасности. Например, в них может быть прописано, «все рабочие обязаны носить каски и страховки. Нарушителей отстраняют от работы без оплаты».

Неформальные нормы связаны со стилем общения и субординацией, отношением к работе и качеству, взаимопомощью и командным духом. В организации наблюдается строгая иерархия, но прораб общается с рабочими на равных. Часть рабочих не доверяет начальству и ошибки скрывают, а эти ошибки в дальнейшем вызывает конфликт с заказчиками. Прорабу необходимо не только доносить до рабочих, что ошибки необходимо разбирать, но и поднимать командный дух, чтобы было доверие внутри бригады.

### **Заключение**

Необходимо понимать, что управление конфликтами — это постоянный процесс, требующий внимательного анализа, отзывчивости и гибкости. Лишь системный подход к этому вопросу может обеспечить успешное разрешение конфликтов и повышение общей эффективности работы организации.

Кроме того, управление конфликтами должно включать не только реакцию на уже возникающие разногласия, но и проактивный подход. Главная задача руководства заключается в том, чтобы создать такие условия,

где конструктивный диалог становится нормой, а не исключением, а трудности и разногласия воспринимаются как шаги на пути к обучению и росту.

В условиях неопределенности и нестабильности рынка наличие четкой и эффективной стратегии управления конфликтами становится не просто преимуществом, а необходимостью для любой организации. Поэтому компании, игнорирующие проблемы конфликтов, рискуют столкнуться с катастрофическими последствиями, включая ухудшение своей рыночной позиции и убытки. Таким образом, для сохранения стабильности и успешного функционирования важно уделять внимание не только внешним, но и внутренним конфликтам, научиться их распознавать и правильно реагировать на них еще на стадии возникновения.

Большую роль в управлении конфликтами среди рабочих играет даже не руководитель (генерального директора), а прораб. Прораб работает в ООО «Приоритет» с момента создания организации. Он четко распределяет обязанности между рабочими, контролирует справедливость оплаты труда.

В ООО «Приоритет» практически во всех случаях наблюдается организационная природа конфликта. Во всех случаях использовался метод разрешения конфликта – компромисс и разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения (структурный метод)

Снижение конфликтов в ООО «Приоритет» может привести к экономическому эффекту, который проявляется в нескольких ключевых аспектах:

1. Повышение производительности труда. Конфликты отвлекают сотрудников от работы, снижая концентрацию и эффективность. Устранение конфликтов сокращает потери времени на споры и восстановление рабочей атмосферы, выполнению задач в срок.
2. Снижение текучести кадров.

3. Уменьшение потерь из-за прогулов и больничных. Стресс от конфликтов ведет к увеличению невыходов на работу.

В организации отсутствует четко сформулированная миссия. Можно предложить слоган: «Делаем для других также как для себя».

В ООО «Приоритет» много тяжелого труда, поэтому сотрудники должны чувствовать, что их ценят. Для этого можно предложить внедрять корпоративные мероприятия.

В организации раз в полгода предлагается анализировать сами конфликты и причины возникновения конфликтов, соблюдение правил безопасности, что приведет к снижению текучести кадров.