

## ТИПОВЫЕ КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ПРОЕКТНЫХ РАБОТ В СФЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА И СПОСОБЫ ИХ УРЕГУЛИРОВАНИЯ

© 2023 В. А. Чертов, С. И. Сигарев

*Воронежский государственный технический университет (Воронеж, Россия)*

*Выявляются наиболее распространенные конфликтные ситуации при выполнении проектных работ в сфере строительства. Предлагаются способы их урегулирования, основанные на положениях теории управления в организационных системах и системной теории конфликта. Эти способы следует рассматривать в качестве исходных для синтеза компьютерных технологий поддержки принятия решений в процессе проектного управления.*

*Ключевые слова: проектные работы, конфликтная ситуация, урегулирование, руководитель, исполнитель.*

**Введение.** Обычно вопросы повышения качества проектных работ связывают с материальным поощрением их исполнителей. При этом игнорируется тот факт, что исполнители выполняют проектные работы не в «вакууме», а в коллективе, возглавляемом руководителем проекта. В случае многочисленных и регулярных конфликтов «руководитель проекта – исполнители» в коллективе, как правило, складывается нездоровая обстановка, не способствующая успешному выполнению плана проектных работ. Сроки их выполнения нарушаются, а качество проектов оставляет желать лучшего. По этой причине можно утверждать, что урегулирование конфликтных ситуаций «руководитель проекта – исполнители» следует рассматривать в качестве одного из направлений нематериального стимулирования деятельности исполнителей проекта.

В статье рассматриваются типовые конфликтные ситуации при выполнении проектных работ в сфере строительства и возможные пути их урегулирования, представляющие интерес как для руководителей, так и исполнителей проектов.

**Типовые конфликтные ситуации при выполнении проектных работ.** Обобщение опыта управления проектными работами в сфере строительства регионального уровня позволяет выделить следующие наиболее

распространенные типы конфликтных ситуаций: тип I – неопределенность или двусмысленность постановки задач исполнителям (доля в общем количестве конфликтных ситуаций – 20 %); тип II – руководство через инстанции (5 %); тип III – навязчивый текущий контроль и частые промежуточные оценки деятельности исполнителей (15 %); тип IV – беспорядок в организационно-управленческой структуре (35 %); тип V – нарушение достигнутых договоренностей (25 %).

Рассмотрим способы урегулирования этих ситуаций, опираясь на положения теории управления в организационных системах [1] и системной теории конфликта [2].

**Ситуации типа I.** У руководителя проекта часто возникают конфликты с исполнителями по поводу постановки задач. Получив задачу, исполнитель зачастую либо ее не понимает, либо понимает не так, как того требовал руководитель. Для руководителя важно правильно ставить задачи исполнителям, не допуская при этом неопределенности и двусмысленности. Для исключения этих явлений целесообразно руководствоваться следующим пониманием категории «задача исполнителю»: ЗАДАЧА исполнителю =  $\langle Ц, В, М, С, Р \rangle$ , где Ц – цель, желаемый итог деятельности исполнителя (какой результат должен получить исполнитель, выполняя порученную ему часть проекта); В – время, отводимое исполнителю для получения результата (к какому сроку исполнитель должен представить руководителю результат); М – место результата в общей

Чертов Вячеслав Алексеевич – Воронежский государственный технический университет, канд. техн. наук, доцент, e-mail: [victor\\_novo@mail.ru](mailto:victor_novo@mail.ru).

Сигарев Станислав Игоревич – Воронежский государственный технический университет, аспирант.

структуре проекта; *C* – способ достижения результата (как или с помощью чего исполнитель должен получить результат); *P* – ресурс, необходимый исполнителю для достижения результата (какие технические, программные, материальные и иные средства будут ему выделены для работы). Отсюда следует, что задача исполнителю определена, если заданы все ее компоненты. В противном случае, когда не установлен какой-либо один или несколько компонентов, задача считается не доопределенной. Если какой-либо из указанных компонентов имеет два и более значения, то подчиненному ставится двусмысленная задача. Как в том, так и в другом случае, конфликты неизбежны, и вызваны они не квалификацией исполнителей, а неумением руководителя ставить задачи.

**Ситуации типа II.** *Подчиненный, не выполнив поставленную ему задачу, объясняет причину тем, что он был занят выполнением поручения старшего начальника.* Для того чтобы избежать подобных конфликтных ситуаций, необходимо до всех исполнителей проекта довести следующее правило: если при решении плановой задачи Вы получаете задание от старшего начальника (и исполнить их одновременно не можете), то Вы обязаны выполнять задание старшего начальника, но при этом доложить руководителю проекта том, что в данный момент Вы получили задание от старшего начальника.

**Ситуации типа III.** *Возникают в процессе текущего контроля и оценки промежуточных результатов деятельности исполнителей проекта и выражаются в обиде исполнителя на руководителя за его предвзятое отношение к исполнителю.* Причина конфликтного настроения исполнителя лежит, как правило, не в психологии общения, а в существовании контроля и оценки результатов его деятельности, а также той позиции, которую занимает руководитель, осуществляя эти мероприятия. Естественно, что текущий контроль и промежуточные оценки способствуют успешному завершению проектных работ, но если они превращаются в мелочную опеку, то усугубляют ситуацию и провоцируют конфликты. Самый эффективный контроль – это контроль по конечному результату. Однако при этом нет уверенности, что поставленная задача будет решена в срок и с нужным качеством. Поэтому, для снятия конфликтного настроения, руководите-

лю проекта необходимо в открытой форме выразить свою озабоченность в этом вопросе и стать на позицию не «контролера и оценщика», но помощника.

**Ситуации типа IV.** *Значительное время в деятельности руководителей проектов занимают совещания и заседания, на которых решаются текущие вопросы согласования работы различных подразделений. Оценивая график своей работы, многие руководители приходят к выводу, что занимают главным образом «выяснением отношений» между подчиненными и устранением нестыковок, возникающих в процессе выполнения плана. Фактически у них нет времени для определения приоритетных направлений развития проекта, для бесед с ведущими специалистами по существу дела.* Ситуация не только типовая, но и наиболее распространенная. Чем крупнее в структурном отношении проект, тем в большей мере загружен его руководитель решением текущих вопросов, связанных с разного рода нестыковками, неувязками и рассогласованностями в работе служб и подразделений. Фактически он превращается в кризисменеджера, который пытается в пожарном порядке урегулировать массу мелких конфликтов организационного плана, упуская из вида узловые вопросы. Не всегда помогает разрешению проблемы расширение института заместителей и помощников, способных не только помогать первому лицу, но и вносить свою лепту в организационную неразбериху. При таком состоянии дел процесс управления проектом неминуемо войдет в полосу кризисов, и рано или поздно, но выполнение проекта будет провалено. Выход: необходимо самое серьезное внимание уделить вопросам оптимизации организационно-управленческой структуры, ответственной за проведение проектных работ. И первое, что следует предпринять в этом направлении – это скорректировать ее так, чтобы она соответствовала следующим критериям [3]:

- решение по одному и тому же вопросу не должно приниматься в разных местах;
- у каждого исполнителя должен быть только один непосредственный руководитель, а у каждого руководителя должен быть как минимум один исполнитель;
- принятие решений по данному исполнителю должно входить в функцию того

руководителя, которому непосредственно подчинен исполнитель;

- не должно быть «бесхозной» проектной информации, вся информация должна иметь потребителя, а все решения должны быть обеспечены информацией;

- все решения должны быть подкреплены перекрывающимися ресурсами как по количеству, так и по номенклатуре;

- по всем позициям план-графика выполнения проектных работ должны быть назначены ответственные исполнители.

**Ситуации типа V.** При урегулировании конфликтов руководителю часто приходится искать компромисс между объективно противоречивыми требованиями подчиненных, связанных с их трудовой деятельностью. Как правило, такие компромиссы находятся. Однако, договорившись на словах и приступив к работе, многие сотрудники нарушают достигнутые договоренности, и конфликты продолжаются. Существует два способа повышения устойчивости компромиссных договоренностей: силовой и интеллектуальный [3]. Силовой способ состоит в лишении исполнителей права менять свои проектные решения после заключения соглашения с руководителем. Но такую позицию не всегда можно считать конструктивной. Интеллектуальный способ связан с поиском таких договоренностей, нарушение которых будет не выгодно самим нарушителям. В качестве практических мер реализации такого способа можно рекомендовать следующие [4]: а) подкрепление достигнутых договоренностей такими санкциями, которые исключают нарушение доверенностей; б) поиск компромиссных решений, не на одном, а на множестве возобновляющихся переговорных процессов; в) углубление взаимной информированности

конфликтующих сторон относительно собственных интересов и намерений, что дает каждому из них возможность убедиться в том, собираются ли другие партнеры выполнять достигнутые соглашения, или они используют их в качестве ширмы, прикрывающей совсем другие намерения; г) установление четкого порядка корректировки достигнутых договоренностей, когда субъекты, собирающиеся отходить от них, не скрывают своих намерений, а выносят их на обсуждение.

**Заклучение.** Значимость изложенных в статье материалов заключается не только в их практической направленности. Они ориентируют специалистов в области управления в организационных системах на разработку компьютерных технологий поддержки принятия решений, прежде всего, по таким вопросам как: постановка и контроль задач, устранение беспорядка в организационно-управленческой структуре, повышение устойчивости договоренностей по спорным вопросам.

#### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Теоретические основы управления в системах организационного поведения. / Под ред. В.Н. Новосельцева. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга». 2021. – 355 с.

2. Организации: управление, конфликты, кризисы, риски. Учебное пособие / Под ред. С.А. Баркалова. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2009. – 300 с.

3. Теоретические основы управления в организациях: учебное пособие / Под ред. В.И. Новосельцева. – М.: Горячая линия - Телеком, 2014. – 224 с.

4. Модели управления конфликтами и рисками / Под ред. Д.А. Новикова. – Воронеж: ИПЦ «Научная книга», 2008. – 495 с.

#### TYPICAL CONFLICT SITUATIONS DURING EXECUTION DESIGN WORKS IN THE FIELD OF CONSTRUCTION AND WAYS OF THEIR SETTLEMENT

© 2023 V. A. Chertov, S. I. Sigarev

Voronezh State Technical University (Voronezh, Russia)

*The most common conflict situations are identified when performing design work in the field of construction. The methods of their settlement based on the provisions of the theory of management in organizational systems and the system theory of conflict are proposed.*

*Keywords: project work, conflict situation, settlement, manager, executor.*