



## ОГЛАВЛЕНИЕ

### Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии

Введение.....	3
Глава I. Исследование теоретического аспекта управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в теории и практике менеджмента.....	7
1.1. Теоретические основы конфликтов в системе управления современного предприятия .....	7
1.2. Особенности конфликтов поколений в системе трудовых отношений на предприятиях .....	17
1.3 Пути совершенствования процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений современных предприятий .....	24
Глава II. Практическая работа по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина.....	30
2.1. Организационно - экономическая характеристика и выявление проблем в системе управления конфликтами на исследуемом предприятии	30
2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений на РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
Список литературы .....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	61

## Введение

**Актуальность.** В современной системе трудовых отношений на предприятии становятся актуальными конфликты между представителями разных поколений. С данной проблемой нельзя мириться, потому что это тормозит процесс развития предприятия. Следует разобраться, что же провоцирует конфликты между поколениями сотрудников на предприятии, что вызывает проблему и как с ней справиться.

Конфликт поколений – это явление, которое возникает в результате различия между взглядами и ценностями представителей разных поколений. Он может проявляться на уровне семьи, общества или даже государства и имеет серьёзное влияние на социальную жизнь.

Изучение проблемы конфликта поколений в системе трудовых отношений на предприятии позволяет увидеть ее масштаб, влияние этих отношений на производительность организации.

В современном мире технологии не стоят на месте, в связи с чем на предприятии необходимо появление нового молодого поколения сотрудников. Молодым специалистам важен персональный подход к мотивации, признание их вклада, развитие и личное время. В то же время, когда пожилые сотрудники инертны, привязаны к предприятию и держатся за свой опыт, игнорируя потребность в изменениях.

Возникает вопрос, как научиться сотрудничать в коллективе, внедрять инновации сотрудникам, являющимся представителями разных возрастных поколений предприятия, дать возможность учиться поколениям друг у друга.

На основе актуальности проблемы исследования была сформулирована **тема выпускной квалификационной работы: «Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии».**

Исследование проводилось на базе «Российский федеральный ядерный центр — Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» (РФЯЦ-ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина).

**Объектом исследования** является система управления конфликтами на современном предприятии.

**Предмет исследования** – процесс управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии «РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

**Целью выпускной квалификационной работы** является теоретическое обоснование проблемы исследования и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии «РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

Поставленная цель предполагает решение следующих **задач исследования:**

1. Исследовать теоретический аспект проблемы управления системой трудовых отношений на предприятиях в существующей теории и практике менеджмента.
2. Проанализировать пути совершенствования процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений современных предприятий.
3. Выявить основные проблемы управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии «РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина».

**Теоретико-методологическая база исследования.** В ходе выполнения работы были использованы нормативно-правовые акты, учебные издания, статьи и интернет-источники. Наибольший интерес вызвали работы таких авторов, как Абдулхаирова Э.М., Андреева Е.К., Ганаева Е.А., Долгоаршинных Н.В., Ковру О.Е., Кончатова Я.А., Лахмытко Н.М., Макарова Л.Н., Оганезова Л.М., Соломатин А.М., Халудорова А.В., а так же

Научная литература; статьи периодических изданий и ресурсы глобальной сети.

**Теоретическая значимость** заключается в обосновании процесса управления конфликтами поколений и выявлении условий их урегулирования в системе трудовых отношений на предприятии

**Практическая значимость** управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии заключается в том, что разработанные в ходе исследования рекомендации по совершенствованию управления конфликтом поколений могут быть использованы на предприятиях разных форм собственности для оптимизации деятельности.

**Методы исследования.** Для написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ теоретического и нормативного материала, методы сравнения, методы обобщения, методы горизонтального и вертикального анализа показателей, методы графического отражения аналитического материала, сбор данных, а так же изучение литературных источников.

**База исследования:** «Российский федеральный ядерный центр — Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина». Юридический адрес базы исследования: Челябинская область, г. Снежинск, ул. Васильева, 13.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников литературы.

Во введении обозначена актуальность и проблема исследования; формулируется объект, предмет, цель, гипотеза исследования; определяется теоретическая и методологическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования.

В первой, теоретической главе рассмотрены основные понятия, определения, виды, классификация и особенности конфликтов поколений в системе трудовых отношений на предприятии.

Во второй, практической главе исследованы, выявлены проблемы в системе управления персоналом и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений исследуемого предприятия а так же проведен анализ результатов практической работы.

В заключении представлены краткие результаты проведенного исследования.

# **Глава I. Исследование теоретического аспекта управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в теории и практике менеджмента**

## **1.1. Теоретические основы конфликтов в системе управления современного предприятия**

Теория поколений была разработана Уильямом Штраусом и Нилом Хау для описания поколенческих циклов в США в 1991 году и получила широкое распространение по всему миру. По мнению ученых, поколения сменяют друг друга каждые 20 лет. На людей в поколениях влияют одни и те же исторические события, тенденции в обществе. У них схожие модели поведения и общие убеждения. Благодаря жизненному опыту у людей появляется чувство принадлежности к своему поколению. Конечно, каждый человек индивидуален, но знание о поколениях позволяет легче найти подход к людям определенного возраста.[1]

В настоящее время акцентируют внимание на четырех основных группах поколений, каждая из которых имеет свои особенности и характерные черты:

### **1. Бэби-бумеры (1945-1965)**

После Второй мировой войны наблюдался значительный всплеск рождаемости, давший название целому поколению. На формирование мировоззрения этих людей, известных как "бумеры", оказали влияние такие знаковые события, как победа в войне, период либерализации при Хрущеве, советские достижения в освоении космоса (включая запуск первого спутника и полет Гагарина), а также прогресс в области медицины и образования.

Основные черты "Бэби-бумеров":

- Оптимизм;
- Решительность;
- Патриотизм;
- желание преуспеть в карьере и личностном росте;

- раннее создание семьи;
- интерес к спорту;
- Крепкие дружеские отношения.

Они трудно переносят глобальные перемены, недоверчивы к инновационным технологиям, гаджетам, предпочитают получать информацию из газет и телевидения.

«Бумеры» умеют и любят работать в коллективе, учатся делать что-то своими руками и готовы действовать ради светлого будущего всей страны. Особой ценностью они считают награду за свои достижения, словесную похвалу и признание. [1]

## 2. Поколение X (1965-1985)

Поколение X выделяется среди других своей исключительной способностью приспосабливаться к меняющимся условиям. Их часто называют "потерянным поколением", поскольку они выросли в период экономического упадка, который оставил глубокий след в их жизни и мировоззрении. Жили в условиях крайней нужды, пытаясь создать хоть какой-то комфорт. Если родители и пытались передать детям свою жизнерадостность, то общая нестабильность в стране не дала этим чувствам укорениться. Это во многом и привело к дезориентации поколения, столкнувшегося с жестоким разрывом между мечтами и реальностью.

Поколение X характеризуют:

- Адаптивность;
- Устойчивость взглядов;
- Техническая грамотность;
- Прагматизм.

Они не проявляют особого интереса к политике, при этом стремятся быть в курсе происходящего в мире, гибкие в отношении перемен. Они действуют во благо своего будущего, но при этом им важно знать, что думают окружающие. Ненормированный график работы не подходит для



представителей поколения X. Они предпочитают фиксированный режим, чтобы грамотно соблюдать баланс между карьерой и семьей.

Поколение X менее патриотичны в сравнении с "бумерами", но сильно любят "малую родину", трепетно относятся к своим близким. Они стремятся дать своим детям все то, чего не было у них: внимание, заботу, материальную поддержку, помощь в получении образования, трудоустройстве и приобретении жилья.[1]

### 3. Поколение Y – Миллениалы (1985-2005)

Поколение Y, также известное как "миллениалы", получило свое название от латинского слова "миллениум" (тысячелетие), поскольку они родились на рубеже нового тысячелетия. На формирование этого поколения оказали влияние такие события и явления, как распад СССР, экономический кризис 90-х, появление импортных товаров, мобильная связь, интернет и компьютерные игры.

«Миллениалы» проводят много времени в интернете, откуда черпают основной объем информации. В сети они чувствуют себя абсолютно уверенно и комфортно.

Люди в этом поколении пробивные, но не очень эмоциональные. Они умеют ставить цель и идти к ней, распахивая всех вокруг локтями, и в психологическом смысле тоже, для ее достижения.

Характеристика поколения Y:

- Свобода самовыражения;
- Полагаются на себя;
- Легко воспринимают новое;
- Пытаются продлить свою молодость.

Расцвет технологий коммуникации, с одной стороны, сделал поколение миллениалов более открытым для общения, но с другой – привёл к ослаблению прочности их социальных связей. Выросшие с гаджетами в руках, представители этого поколения, виртуозно владеющие цифровыми

инструментами, отличаются независимостью, индивидуализмом, толерантностью и аполитичностью. Они не стремятся к долгосрочным обязательствам, ориентированы на непрерывное обучение и предпочитают онлайн-образование. В приоритете у них саморазвитие и получение удовольствия от жизни. Люди в поколении Y привыкли, что жизнь часто меняется, технологии развиваются, во всей этой нестабильности невозможно быть уверенным в завтрашнем дне и в том, чем ты занимаешься сегодня. Поэтому горизонт планирования у поколения Y недолгосрочный. Финансы для них существенны, это путь к успеху и свободе выбора. [1]

Представители поколения миллениалов часто стремятся к работе, которая приносит удовлетворение, и не склонны к монотонности офисной жизни. Они ожидают быстрого карьерного роста и высокого уровня дохода, иногда полагая, что их принадлежность к компании сама по себе является достаточным основанием для этого. Однако, миллениалы, в отличие от поколения X, демонстрируют большую гибкость и адаптивность. Они стремятся к разносторонним знаниям и навыкам, что делает их востребованными специалистами в современном мире, и не боятся менять работу, даже если это означает временную неопределенность.

#### 4. Поколение Z – Зумеры (2005-2025)

Поколение, родившееся в 2000-х, выросло в мире, где цифровые технологии и интернет были повсеместны. Их называют "зумерами" (от английского "zoom" - увеличивать), поскольку они интуитивно осваивают гаджеты с раннего возраста. В отличие от "миллениалов", которые используют технологии как инструмент, для зумеров они являются неотъемлемой частью жизни. Интернет открывает перед ними двери в мир знакомств, работы и развлечений, позволяя исследовать планету и заявить о себе. Они потребляют информацию принципиально по-новому, не обременяя себя запоминанием огромных объемов данных, ведь доступ к нужным сведениям всегда под рукой, с любого устройства.

Характеристика поколения Z:

- Адаптивность;
- Активное применение интернета;
- Ранние заработки;
- Толерантность;
- Частые депрессии;
- Плохая концентрация;
- Мультизадачность;
- Дистанцирование от предыдущих поколений.

Поколение Z характеризуется стремлением к инновациям и самовыражению. Они не боятся ломать стереотипы, исследовать неизведанное и следовать своим увлечениям, даже если это идет вразрез с общепринятыми представлениями о стабильности и материальном успехе. Эта бескомпромиссность в следовании своим интересам иногда проявляется в таких чертах, как нарциссизм и эгоцентризм, а потребность в признании и одобрении подталкивает их к активному поиску обратной связи.

Поколение Z увлечено передовыми областями, такими как биоинженерия и цифровые технологии, стремясь исследовать и создавать новое. При этом они часто выбирают гибкие формы занятости, такие как удаленная работа или фриланс.

Исследователи также отмечают, что у поколения Z меняется тип памяти: они запоминают не саму информацию, а путь к ней, а именно запрос в поисковой системе, страничку сайта. "Зумеры" мультизадачны, их продуктивность выше, так как они могут заниматься несколькими делами одновременно. Но отсюда возникают проблемы с концентрацией. [1] (Приложение 4).

Конфликты поколений в системе трудовых отношений на предприятии — это противоречия, возникающие между представителями разных возрастных групп в рамках трудового коллектива, обусловленные различиями в ценностях, стилях работы, коммуникации, отношении к

технологиям, карьерным ожиданиям и восприятию организационных норм. На стыке этих ценностей и происходит конфликт поколений, ожидания руководителей и ожидания работников не совпадают.

Эти конфликты проявляются в следующих аспектах:

1. Ценностные различия: Ценности старшего поколения в работе часто связаны с иерархией, стабильностью и лояльностью к компании, в то время как молодые специалисты больше ориентированы на гибкость, самореализацию и социальную ответственность работодателя.

2. Стили коммуникации: Разница в предпочтениях коммуникации между поколениями: старшие сотрудники отдают предпочтение формальным каналам, таким как встречи и электронная почта, в то время как молодые предпочитают неформальные цифровые инструменты, такие как мессенджеры и социальные сети.

3. Отношение к технологиям: Разрыв в цифровой грамотности: Молодые специалисты быстрее приспосабливаются к нововведениям, в то время как у старшего поколения адаптация может занимать больше времени, что может создавать определенные трудности в коллективе.

4. Рабочие приоритеты: Разногласия, возникающие из-за различных представлений о балансе между работой и личной жизнью, например, между стремлением молодых сотрудников к гибкому графику и предпочтением старшего поколения традиционному рабочему распорядку.

5. Карьерные ожидания: Различия в восприятии карьерного роста: линейное продвижение vs. стремление к быстрому профессиональному развитию и частой смене ролей.

6. Управление изменениями: Сопротивление нововведениям со стороны старших сотрудников vs. стремление молодых к экспериментам и трансформациям.

Причины конфликтов:

- Разные жизненные установки, сформированные в разные историко-экономические периоды.

- Несовпадение методов мотивации (например, материальные стимулы vs. возможность обучения).

- Расхождения в оценке эффективности труда (например, "часы в офисе" vs. результат) (Приложение 3).

Последствия для предприятия:

- Негативные: снижение продуктивности, рост текучести кадров, ухудшение климата в коллективе (Приложение 1);

- Позитивные (при грамотном управлении): синергия опыта и инновационности, повышение адаптивности компании.

Управление конфликтами:

- Внедрение программ межпоколенческого менторства.

- Гибкие HR-политики (например, смешанные форматы работы).

- Тренинги по развитию эмоционального интеллекта и кросс-культурной коммуникации.

- Создание платформ для диалога (например, межвозрастные рабочие группы).

Таким образом, конфликты поколений в трудовой сфере должны рассматриваться не как препятствие, а как возможность для развития организации, требующая системного подхода к управлению различиями.

Анализ причин конфликта поколений и демографические изменения на предприятии является важной частью исследования управления конфликтами в трудовых отношениях. Учитывая разнообразие возрастных групп в современных организациях, анализ причин межпоколенческих конфликтов приобретает особую значимость. За последние десятилетия демографические тенденции существенно трансформировали рынок труда, оказывая влияние на организацию и развитие трудовых отношений. Эти изменения касаются не только возрастного состава рабочей силы, но и

требуют пересмотра стратегий управления персоналом, включая коммуникацию, мотивацию и формирование корпоративной культуры.

Конфликты между поколениями во многом обусловлены тем, что они выросли в разное время и, как следствие, имеют разные ценности, убеждения и жизненный опыт. Каждое поколение, начиная с "Тихого поколения" (родившихся примерно до 1945 года), "Бэби-бумеров" (1945-1965), "Поколения X" (1965-1985), "Поколения Y" или "Миллениалов" (1985-2005) и заканчивая "Поколением Z" (2005-2025), имеет свои уникальные черты и особенности. Эти различия могут проявляться в отношении к работе, стилю общения, восприятию авторитета и ожиданиям от работодателя. Например, представители "Бэби-бумеров" часто ценят стабильность, преданность компании и иерархические структуры, в то время как "Миллениалы" и "Поколение Z" склонны к более гибкому подходу, стремятся к самовыражению и ожидают от работодателей большей социальной ответственности и возможности карьерного роста [2].

Демографические изменения на предприятиях также играют важную роль в формировании конфликтов между поколениями. С увеличением продолжительности жизни и улучшением условий труда, многие работники продолжают оставаться на рынке труда дольше, чем это было ранее. Это приводит к тому, что на одном рабочем месте могут сосуществовать сотрудники разных возрастных групп, что в свою очередь создает потенциальные источники конфликтов. Например, молодые специалисты могут ощущать давление со стороны более опытных коллег, которые могут не понимать их подходов к работе и использования технологий. В то же время, старшие сотрудники могут воспринимать молодежь как недостаточно серьезную или неуважительную, что также может привести к недопониманию и конфликтам [3].

Важно отметить, что конфликты между поколениями не всегда имеют негативные последствия. В некоторых случаях они могут привести к положительным изменениям и инновациям. Разные подходы и точки зрения

могут способствовать креативности и развитию новых идей, что в конечном итоге может привести к улучшению производительности и конкурентоспособности компании. Однако для того чтобы реализовать этот потенциал, необходимо эффективно управлять конфликтами и создавать условия для конструктивного диалога между поколениями [4].

Управление конфликтом в широком смысле слова – это процесс целенаправленного воздействия субъектов социального управления на причины конфликта в целях осознанного изменения характера противостояния в общем или в его частных проявлениях. [14]

Успешное разрешение конфликтов поколений в организации требует признания ценности каждого сотрудника. Независимо от возраста, каждый обладает уникальным набором навыков и знаний, которые могут принести пользу компании. Необходимо создать среду, способствующую обмену опытом и взаимному обучению между представителями разных поколений. Например, опытные сотрудники выступают в роли менторов для молодых специалистов, передавая им свои знания и навыки. В свою очередь, молодежь обогащает команду новыми перспективами и современными методами работы. Такое сотрудничество способствует профессиональному росту всех участников и повышает эффективность работы в целом.

Изменения в демографическом составе сотрудников могут существенно трансформировать корпоративную культуру и атмосферу на рабочем месте. Поэтому работодателям крайне важно адаптировать свои методы управления и коммуникации, учитывая особенности и потребности представителей разных возрастных групп. Это может включать в себя создание программ наставничества, где более опытные сотрудники могут поддерживать и обучать молодежь, а также внедрение гибких графиков работы и возможностей для дистанционного трудоустройства, что особенно актуально для молодых специалистов.

Также стоит отметить, что различия в восприятии работы и карьерных ожиданиях могут быть связаны не только с возрастом, но и с культурными и

социальными факторами. Например, представители разных культур могут иметь различные представления о том, что такое успех, каковы его критерии и как его можно достичь. Это может приводить к недопониманию и конфликтам, если работники из разных культурных контекстов не осознают и не принимают эти различия.

Важным аспектом является также влияние технологий на трудовые отношения. Благодаря развитию технологий, методы работы, коммуникации и обучения претерпели значительные изменения. Молодое поколение, выросшее в цифровой среде, обладает естественным преимуществом в использовании современных инструментов и платформ, в то время как старшим сотрудникам может потребоваться больше времени и усилий для адаптации. Это может привести к конфликтам, если более молодые работники считают, что их старшие коллеги не способны справиться с новыми вызовами, а последние, в свою очередь, могут воспринимать молодежь как недостаточно опытную и незрелую.

Чтобы эффективно разрешать конфликты между разными поколениями сотрудников, компания должна активно работать над созданием атмосферы принятия и взаимопомощи. Важно регулярно проводить обучающие мероприятия по улучшению общения между поколениями и организовывать площадки для обмена опытом и знаниями. Важно, чтобы руководство компании активно поддерживало такие инициативы и демонстрировало готовность к диалогу и сотрудничеству между поколениями.

Подводя итог, анализ конфликта поколений и демографических сдвигов в компании показывает, насколько важно учитывать возрастные различия между сотрудниками. Эти различия могут приводить к конфликтам, которые, в зависимости от управления и условий взаимодействия, могут быть как разрушительными, так и конструктивными. Эффективное управление конфликтами требует от работодателей гибкости, готовности к изменениям и стремления к созданию инклюзивной корпоративной культуры, в которой



ценятся разнообразие и обмен опытом. В условиях постоянно меняющегося рынка труда, успешные компании будут теми, которые смогут адаптироваться к новым реалиям и использовать потенциал всех своих сотрудников, независимо от их возраста.

## **1.2. Особенности конфликтов поколений в системе трудовых отношений на предприятиях**

Конфликт поколений представляет собой сложное социальное явление, которое возникает в результате различий в ценностях, установках и восприятии мира, присущих разным возрастным группам. В контексте трудовых отношений на предприятии этот конфликт может проявляться в различных формах, начиная от недопонимания и заканчивая открытыми спорами. Следует подчеркнуть, что межпоколенческие различия не возникают спонтанно, а являются результатом воздействия исторических событий, экономического развития, социальных норм и культурных тенденций, которые определяют мировоззрение и жизненные приоритеты людей.

Вариант 1. Конфликт «Молодой руководитель — опытный возрастной подчинённый».

Конфликт может возникнуть из-за неприятия возрастными сотрудниками молодого руководителя, особенно если они сопротивляются изменениям в бизнес-процессах. В таких ситуациях молодой руководитель может столкнуться с психологическим давлением со стороны устоявшегося коллектива. Однако учитывайте, что коллектив из представителей разного поколения, несмотря на потенциальную возможность конфликтов, всё равно более успешен, чем коллектив из сотрудников примерно одного возраста, потому что у «старичков» всегда есть чему поучиться.

Вариант 2. Конфликт «Руководитель в возрасте — молодой амбициозный подчинённый».

Руководитель с солидным стажем, как правило, обладает значительным влиянием и уважением. Однако, вместе с опытом и накопленной экспертизой, может прийти консерватизм и снижение динамичности. Новое поколение сотрудников отличается повышенной энергичностью и открытостью к инновациям и современным технологиям. Однако, им часто не хватает практического опыта. Эти явления и становятся причинами конфликтов: возрастной руководитель не прислушивается к идеям молодого амбициозного подчинённого. Из-за того, что немолодые руководители пытаются ущемить неопытных коллег, страдают все процессы в организации, а особенно — психологический климат. Когда проблемы в компании игнорируются, они становятся очевидными не только сотрудникам, но и внешним заинтересованным сторонам, таким как клиенты и партнеры. Бездействие приведет к уходу ценных кадров и подрыву репутации компании. Позиции будут долго оставаться открытыми, ведь мало кто захочет работать под руководством начальника-тирана.

Вариант 3. Конфликт поколений на фоне неразделения каналов коммуникаций.

Любям разных поколений сложно коммуницировать. Миллениалы, Y и Z предпочитают общаться с помощью сообщений, видеосвязи, а их возрастные коллеги — при личной встрече. На фоне этого возникают недопонимания, трудности в обсуждении общих проектов. В конечном счёте допускаются ошибки, которые приводят к конфликту поколений в компании.

Вариант 4. Конфликт по причине разной оценки конечного результата

Молодые специалисты, только окончившие учебу, часто больше сосредоточены на процессе выполнения задачи, чем на ее конечном итоге. В то время как старшее поколение, в особенности те, кто склонен к перфекционизму, уделяет больше внимания достижению идеального результата. Они готовы долго и упорно дорабатывать продукт, даже если в ущерб себе. Опытные специалисты не могут смириться с тем, что Y

придерживаются принципа «И так сойдёт». Замечания приводят к разногласиям, конфликтам поколений.

#### Вариант 5. Конфликт из-за отличающихся ценностей.

У представителей старшего поколения сильно развито чувство долга. Они работали в больших коллективах, строили новый мир, поэтому привыкли учитывать интересы других. Им тяжело покидать зону комфорта, соответственно, они готовы работать на одном месте до старости. Однако есть одно «но» — они часто тянут бизнес назад из-за того, что не хотят ничего менять. Сотрудники используют устаревшие алгоритмы работы. Вот тут и начинается конфликт с молодёжью, которая стремится к внедрению всего нового. Помимо всего прочего, молодое поколение привыкло к хорошим условиям труда, высокому заработку. Оно динамично развивается, не понимает, как можно сидеть на одном месте. Их стремление к лучшей жизни не разделяют возрастные работники, открыто критикуют их. Постепенно развязывается настоящая война, которая обусловлена тем, что У пытаются доказать своё превосходство. [6]

Конфликты поколений – распространенная проблема в трудовых коллективах, которая может негативно влиять на атмосферу и эффективность работы. Они возникают из-за несовпадения ценностей, ожиданий и подходов к работе у сотрудников разных возрастов.

Конфликты в практике управления предприятия представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны и их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения.

Классифицировать такие конфликты можно следующим образом:

По коммуникативной направленности:

- Вертикальные (начальник – подчиненный);

- Горизонтальные (сотрудники одного отдела);
- Смешанные.

По источникам и причинам возникновения:

- Объективные (появляются из-за сложных ситуаций людей: неудовлетворительные условия труда, неправильное распределение ответственности);
- Субъективные (связаны со спецификой конфликтующих);
- Организационные (проявляются в рамках конкретной системы в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламента);
- Эмоциональные (индивидуальное восприятие происходящего вокруг, излишняя восприимчивость к поведению людей);
- Социально-деловые (конфликты личностных и коллективных интересов);
- Личностные.

По составу конфликтующих сторон:

- Внутрличностные (столкновение противоположно направленных мотивов личности);
- Межличностные (в конфликте участвуют две личности);
- Внутригрупповые (личность – группа);
- Межгрупповые (группа – группа).

По функциональной значимости:

- Позитивные и негативные (разрешение конфликта способствует развитию предприятия / ведущие к ухудшению деятельности предприятия);
- Конструктивные и деструктивные (объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности предприятия / субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности предприятия);
- Созидательные и разрушительные (процветание предприятия / разрешение всех систем предприятия).

По формам и степени столкновения

- Открытые и скрытые (спор / действия в тайне);
- Спонтанные, инициативные и спровоцированные;
- Неизбежные, вынужденные и целесообразные.

По масштабам и продолжительности:

- Общие и локальные;
- Кратковременные и затяжные;
- Скоротечные и долгосрочные.

По способам урегулирования:

- Антагонистические и компромиссные (упрямство и непримиримость сторон / возможность договориться);
- Полностью или частично разрешаемые;
- Приводящие к согласию или сотрудничеству. (Приложение 6)

Конфликты поколений на предприятии могут возникать по разным причинам: из-за разницы социального опыта, приоритетов и ценностей, восприятия друг друга, а также из-за других факторов, таких как ослабление института семьи и брака, социально-экономическая нестабильность и глобальная информатизация. [5]

Конфликты поколений могут тормозить процесс развития предприятия, поэтому руководителям необходимо уметь распознавать их, выявлять причины возникновения и создавать в коллективе благоприятный климат для эффективной работы (Приложение 2). [6]

Особенности конфликтов поколений в системе трудовых отношений на предприятии обусловлены различными факторами, такими как возрастные различия, культурные особенности, жизненные установки и ценности, а также профессиональные навыки и опыт. Рассмотрим основные аспекты этих конфликтов:

#### 1. Возрастные различия

Каждый возрастной сегмент имеет свои уникальные характеристики, влияющие на поведение и отношение к труду:

- Бэби-бумеры (1945-1965 гг.) – высоко ценят верность компании, имеют богатый профессиональный опыт и склонны к консервативности.

- Поколение X (1965-1985 гг.) – ценит индивидуализм, свободу выбора и стремление к успеху, стремится к балансу между работой и личной жизнью.

- Миллениалы (1985-2005 гг.) – отличаются технологической грамотностью, стремлением к новаторству и высокой мобильностью, предпочитают гибкий график работы.

- Поколение Z (2005-2025 гг.) – быстро адаптируется к новым условиям, активно использует современные технологии, ориентировано на достижение результатов и признание.

Эти различия могут вызывать недопонимания и противоречия в процессе совместной деятельности. (Приложение 5)

## 2. Культурные особенности

Каждая эпоха формирует свои собственные нормы и правила поведения, что влияет на восприятие труда и взаимоотношений в коллективе:

- Бэби-бумеры выросли в условиях послевоенного восстановления экономики и массового производства, что сформировало у них высокие стандарты дисциплины и ответственности.

- Поколение X прошло через экономические кризисы и реформы, что сделало их более независимыми и прагматичными.

- Миллениалы и поколение Z воспитывались в эпоху глобализации и информационных технологий, что способствовало развитию гибкого мышления и способности к быстрой адаптации.

## 3. Жизненные установки и ценности

У каждого поколения свои приоритеты и взгляды на жизнь:

- Для бэби-бумеров важна карьера и стабильная работа, они готовы долго трудиться на одном месте.

- Представители поколения X ценят самостоятельность и личные достижения, стремясь к профессиональной самореализации.

- Миллениалы придают большое значение комфорту и качеству жизни, ищут интересные и творческие профессии.

- Поколение Z стремится к социальной справедливости и экологическому сознанию, ищет смысл в своей работе.

Эти различия могут приводить к столкновениям интересов и мнений относительно целей и методов работы.

#### 4. Профессиональные навыки и опыт

Каждое поколение обладает своими уникальными компетенциями:

- Бэби-бумеры обладают богатым профессиональным опытом и знаниями, накопленными за долгие годы работы.

- Поколение X отличается высоким уровнем независимости и способностью справляться с многозадачностью.

- Миллениалы владеют современными технологиями и умеют эффективно использовать их в работе.

- Поколение Z проявляет высокую креативность и готовность к экспериментам.

Однако эти различия могут становиться источником напряжённости, когда одно поколение недооценивает вклад другого.

#### 5. Отношения между поколениями

Межпоколенческие отношения часто характеризуются взаимным непониманием и недоверием:

- Старшие поколения могут считать младших легкомысленными и недостаточно ответственными.

- Младшие поколения видят в старших консерватизм и нежелание принимать новые идеи.

Это создаёт почву для возникновения конфликтов и снижает эффективность командной работы.

#### 6. Роль менеджмента

Менеджмент играет важную роль в управлении межпоколенческими конфликтами:

- Руководители должны учитывать особенности каждого поколения и находить способы интеграции их сильных сторон.
- Важно создать условия для открытого диалога и обмена опытом между сотрудниками разного возраста.
- Поддержка инициатив и предложений со стороны всех поколений поможет укрепить корпоративную культуру и повысить производительность.

Конфликты поколений в системе трудовых отношений на предприятии являются неизбежным следствием демографического разнообразия. Однако правильное управление этими процессами позволяет превратить потенциальные проблемы в преимущества, создавая гармоничную и продуктивную рабочую среду.

### **1.3 Пути совершенствования процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений современных предприятий**

Различия в подходах к работе, обусловленные принадлежностью к разным поколениям (например, в отношении темпа, методов, мотивации и норм поведения), нередко приводят к недопониманию и конфликтам между сотрудниками.

Условия возникновения конфликтов поколений в системе трудовых отношений на предприятии:

- Различия во взглядах на рабочие процессы.

Представители разных поколений по-разному оценивают скорость работы, способы выполнения задач, мотивацию, деловое поведение.

- Неготовность пожилых сотрудников к изменениям.



Они привязаны к компании и держатся за свой опыт, игнорируя потребность в изменениях. Молодым специалистам важен персональный подход к мотивации, признание их вклада, развитие и личное время.

- Субъективное восприятие старшим поколением молодёжи.

Например, поколение Z воспринимается старшими поколениями как легкомысленное и безответственное.

- Неразделение каналов коммуникаций.

Любям разных поколений сложно коммуницировать. Например, молодые сотрудники предпочитают общаться с помощью сообщений и видеосвязи, а их возрастные коллеги — при личной встрече.

Для предотвращения конфликтов в коллективе важно, чтобы руководитель умел распознавать и реагировать на подобные ситуации, а также знать и учитывать их причины. Существует два вида причин: объективные и субъективные.

Существует множество объективных причин, которые находятся в основе разнообразных рабочих аспектов.

#### 1. Управленческие факторы.

Конфликты в организации могут возникать из-за несовершенной организационной структуры предприятия, где обязанности и права сотрудников распределены нечетко. Также противостояния могут быть следствием противоречий между должностными инструкциями и реальными требованиями к работникам. Если права работников не соответствуют их ответственности, это также может вызвать конфликты.

#### 2. Организационные факторы.

Неясная организация труда и отдыха, низкая трудовая и исполнительская дисциплина, неконкретные задания, отсутствие прозрачности в рабочей деятельности.

#### 3. Профессиональные факторы.

Низкий профессиональный уровень работников, неправильное размещение и назначение персонала, а также отсутствие четкой перспективы профессионального роста могут вызвать трудовые конфликты в организации.

#### 4. Санитарно-гигиенические факторы.

Нарушение режима труда и отдыха, создание неблагоприятных условий труда может вызывать недовольство.

#### 5. Материально-технические факторы.

Если сотрудники не обеспечиваются необходимыми средствами и оборудованием, или используют устаревшее оснащение.

#### 6. Экономические факторы.

Опоздания с выплатой заработной платы, несовершенство системы оплаты, премирования могут вызвать конфликты среди сотрудников.[5]

Субъективные причины связаны с индивидуальными характеристиками и руководителя и сотрудников. Эти аспекты можно разделить на три группы.

##### 1. Нарушения служебной этики.

Данный аспект включает в себя грубое, надменное обращение с подчиненными, навязывание своего мнения, неисполнение обещаний и обязательств, а также нетерпимость к критике.

##### 2. Нарушение трудового законодательства.

Руководитель нарушает законы, например, увольняя сотрудников незаконно, это может стать примером серьезного конфликта в организации.

##### 3. Несправедливая оценка.

Руководитель может несправедливо оценивать профессиональный потенциал и результаты работы подчиненных. Это может привести к недовольству и конфликтам.

Существуют ситуации, когда подчиненные ощущают нечестную оценку своей работы, и это может принимать различные формы:

- Неадекватное применение поощрений и наказаний.

Один из ключевых факторов в мотивации сотрудников — это их потребность в признании и поощрении. Психологический «закон восьми поглаживаний в день» подтверждает, что каждому человеку нужно не менее восьми положительных подкреплений в день. Для поддержания высокой мотивации и благоприятного климата в коллективе, руководителю необходимо регулярно отмечать достижения и поощрять своих сотрудников. Последовательное применение данной практики способствует предотвращению конфликтных ситуаций в организации.

– Несправедливое распределение работ.

Если одни сотрудники постоянно занимаются простыми и прибыльными задачами, а другие вынуждены решать сложные и невыгодные, это негативно сказывается на общей эффективности работы. Руководитель должен оптимизировать распределение задач, принимая во внимание компетенции каждого сотрудника, чтобы добиться максимальной отдачи. Справедливое распределение работ способствует гармонии в коллективе и уменьшает риск конфликтов.

– Дисбаланс вклада и оклада.

Если сотрудник получает более высокую заработную плату, но вносит меньший вклад в работу по сравнению с коллегами, это может вызвать недовольство. Руководитель должен обеспечить справедливую оплату труда, учитывая результаты и вклад сотрудников, чтобы поддерживать мотивацию и предотвращать конфликты.

– Снижение авторитета подчиненных и занижение их заслуг.

Если руководитель принижает достоинства сотрудника перед другими или необъективно оценивает его работу, это неизбежно приводит к демотивации и подрывает доверие к руководству. Для создания здоровой рабочей атмосферы необходимо справедливое признание заслуг и укрепление авторитета каждого члена команды.

– Огульная критика подчиненных.

Неконкретная, оскорбительная и несправедливая критика вызывает негативное отношение со стороны сотрудников. Руководитель должен предостерегаться неконструктивной критики и вместо этого предлагать рациональные решения и обратную связь для улучшения работы.

– Психологическая несовместимость.

Неспособность контролировать социально-психологические аспекты управления, такие как совместимость сотрудников, может привести к межличностным конфликтам. Специалист по управлению персоналом должен уделять внимание развитию коммуникативных навыков и способности разрешать конфликты в коллективе.

Конфликты поколений на предприятии могут возникнуть по разным причинам: различие ценностей, непонимание трендов, неспособность понять новые технологии, разные способы коммуникации.[7]

Этапы развития конфликтов поколений:

1. Возникновение недопонимания.

Работники разных поколений критически оценивают друг друга по разным аспектам восприятия и поведения в трудовой деятельности.

2. Возникновение разногласий.

Чаще всего конфликт между сотрудниками разных поколений возникает в двух ситуациях: «возрастной руководитель — молодой специалист» или «молодой топ-менеджер — зрелый сотрудник».

3. Нарастание напряжённости.

Гнев и отсутствие доверия, которые может вызвать напряжённость, вредят эффективности работы команды, ограничивая сотрудничество.

4. Снижение производительности труда.

Если не принимать попыток уладить конфликт поколений, вскоре в него будут замешаны почти все работники. Подчинённые поделятся на несколько групп, которые станут ругаться при первой же возможности.

Чтобы предотвратить развитие конфликтов, компаниям рекомендуется ещё на стадии подбора персонала проводить психологическую диагностику с потенциальными сотрудниками. Это поможет спрогнозировать, какие качества их характера могут вызвать напряжённость в отношениях со старшими или младшими коллегами, а также выявить кандидатов, склонных к конфликтам.[8]

### **Вывод по первой главе**

В заключение, анализ причин конфликта поколений и влияние технологических изменений на эти конфликты подчеркивает необходимость внимательного подхода к управлению трудовыми отношениями на предприятиях. Различия в восприятии технологий, стилях работы и мотивации могут приводить к недопониманию и напряженности, но при этом они также могут стать источником инноваций и роста. Ключевым моментом является создание условий для конструктивного диалога и сотрудничества, что позволит не только разрешать конфликты, но и использовать их как возможность для развития и улучшения рабочих процессов.

**Глава II. Практическая работа по совершенствованию процесса  
управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений  
РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина**

**2.1. Организационно - экономическая характеристика и выявление  
проблем в системе управления конфликтами на исследуемом  
предприятии**

Федеральное государственное унитарное предприятие «Российский Федеральный Ядерный Центр – Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е.И. Забабахина» (далее РФЯЦ – ВНИИТФ, ВНИИТФ) – одно из ключевых предприятий Госкорпорации «Росатом», обеспечивающих суверенитет и безопасность Российской Федерации и поддержание мира на Земле.

Итогом работы не одного поколения сотрудников РФЯЦ – ВНИИТФ стало то, что более половины действующего ядерного арсенала страны составили его разработки. При этом ядерный центр ВНИИТФ отвечает за авторский и гарантийный надзор за ядерными зарядами и ядерными боеприпасами на всех этапах их жизненного цикла – от разработки конструкции до демонтажа и утилизации основных составляющих узлов.

В период проведения подземных ядерных испытаний РФЯЦ – ВНИИТФ выпустил большинство рекордных по различным показателям ядерных зарядов, ядерных боеприпасов и ядерных взрывных устройств промышленного назначения:

- самый маленький ЯЗ для артиллерийского снаряда;
- самый легкий боевой блок для Стратегических ядерных сил;
- самый прочный и термостойкий ЯЗ, предназначенный для мирных целей;
- самый ударостойкий ЯЗ;
- самый экономичный по расходу делящихся материалов ЯЗ;

- самый чистый ЯЗ, предназначенный для мирных применений, в котором почти 100 % энергии получается за счет синтеза ядер легких элементов;
- самый маломощный заряд-облучатель.

РФЯЦ – ВНИИТФ принимал активное, а по некоторым направлениям и определяющее, участие в разработке и реализации отечественной программы мирных ядерных взрывов. Из проведенных в СССР 124-х мирных взрывов в 75 случаях было использовано 80 ядерных взрывных устройств, разработанных во ВНИИТФ.

Выдающихся результатов удалось достичь во многом благодаря уникальным решениям и огромному творческому вкладу работавших в уральском ядерном центре великих ученых: Е.Н. Аврорина, Е.И. Забабахина, Б.В. Литвинова, Л.П. Феокистова, К.И. Щёлкина и других.

Приняв эстафету от основателей и создателей ВНИИТФ, новые поколения ученых, конструкторов, испытателей и рабочих вносят определяющий вклад в создание современных образцов ядерных зарядов и ядерных боеприпасов, составляющих основу стратегических и нестратегических ядерных вооружений России.

Главная задача ВНИИТФ – решение научно-технических проблем, связанных с обеспечением и сохранением надежности и безопасности ядерного оружия Российской Федерации.

В РФЯЦ – ВНИИТФ поддерживаются и развиваются 35 базовых критических технологий ядерного оружейного комплекса РФ, имеющих важное значение для обороны страны и безопасности государства.

Сегодня ВНИИТФ представляет собой комплекс исследовательских и конструкторских организаций, опытных производств и инфраструктурных подразделений. Указами Президента РФ к РФЯЦ – ВНИИТФ присоединены ВНИЦ (2016 г.) и ВЭИ (2017 г.).

Самое современное оснащение, богатейший научный потенциал и уникальный опыт ВНИИТФ в настоящее время позволяют успешно решать

сложные задачи не только в оборонной промышленности, но и ядерно-энергетическом комплексе, супер-ЭВМ и расчетных технологиях.

Работа уральского ядерного центра всегда получает высокую оценку и по достоинству оценивается государством.

По данным на 14 апреля 2025 года, численность персонала ФГУП «Российский Федеральный Ядерный Центр — Всероссийский научно-исследовательский институт технической физики имени академика Е. И. Забабахина» (РФЯЦ-ВНИИТФ) в Снежинске — **12 534 человека**. [13]

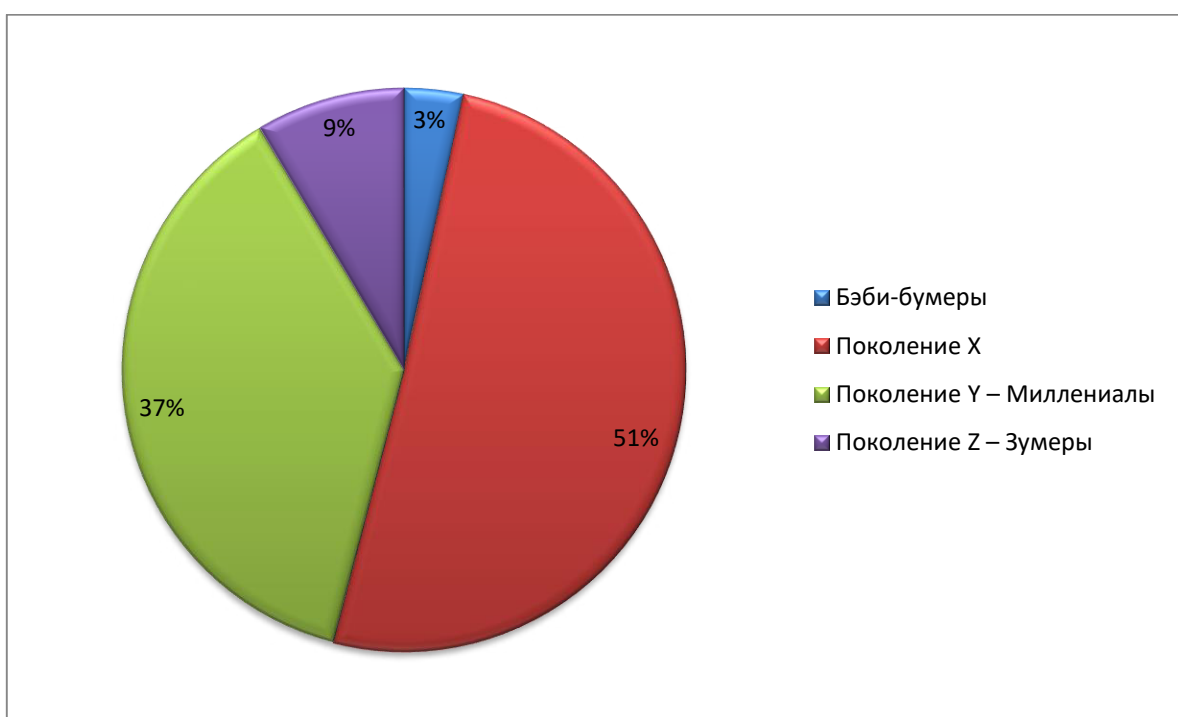


Диаграмма 1. Структура сотрудников

Выводы: на основании представленной диаграммы видно, что большую часть сотрудников составляет поколение X (6349 человека) – люди, которые имеют богатый жизненный опыт, большой стаж работы, а та же они тактичны и коммуникабельны. Самое наименьшее количество сотрудников приходится на поколение «Беби-бумеров» - 3% (425 человек).

Если под системой управления персоналом понимать совокупность способов, методов, технологий работы с персоналом, направленных на обеспечение организации кадрами, их эффективное использование,



профессиональное и социальное развитие, то основной целью совершенствования системы управления персоналом будет являться развитие кадрового потенциала организации, эффективное использование персонала, улучшение качества трудовой жизни работников. Управление персоналом представляет собой часть менеджмента, связанную с трудовыми ресурсами предприятия.

Комфортным средством оценки довольства персонала собственным трудом в организации считается анкетный выборочный опрос. Итоги, приобретенные в ходе часто проводимых выборочных опросов, разрешают сравнить довольство различными гранями работы с теми переменами, которые проистекают в организации. Нередко эти выборочные опросы разрешают обнаружить принципиальные отличия в степени довольства отдельными гранями работы для различных категорий тружеников организации, которые молвят о тех либо других не очень благоприятных направленностях, имеющих необходимость в подкорректирующих действиях со стороны организации.

Ниже приведен блок анкеты, использовавшейся при оценке степени довольства работой сотрудников РФЯЦ-ВНИИТФ.

Проанализируем, как удовлетворены сотрудники предприятия перспективами профессионального и служебного роста.

Данная анкета позволяет оценить не только общую удовлетворенность сотрудников своим трудом, но и ее составляющие.

Результаты анкетирования РФЯЦ-ВНИИТФ приведены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты анкетирования	
Мотивирующие факторы	Средний уровень оценки
Организация труда	2,99
Содержание работы, которую приходится Вам выполнять	2,79
Санитарно-гигиенические условия труда	2,74
Уровень заработной платы	2,64
Система премирования	2,76
Отношения в коллективе	2,83
Отношения с руководством	2,99
Отношения администрации к запросам работников	3,03
Перспективы роста	3,00
Объективность оценки работы руководством	2,87
Возможность обучения и повышения квалификации	3,64
Степень своей информированности о положении дел в компании и перспективах его развития	2,86
Степень обеспеченности всем необходимым для работы	2,83
Решение социальных вопросов	2,49

Результаты опроса сотрудников показали, что оценки по большинству вопросов находятся на среднем уровне. Средний балл варьируется от 2,49 до 3,64. Наиболее высоко сотрудники оценили возможность повышения своей квалификации (средний балл 3,64). (Приложение 8).

Анализируя результаты опроса, можно рассматривать как отдельные аспекты удовлетворенности сотрудников работой, так и общий индекс удовлетворенности, который рассчитывается путем суммирования всех оценок.

В настоящее время в РФЯЦ-ВНИИТФ используются следующие составляющие системы управления персоналом:

– Эффективный подбор и найм, удержание персонала на предприятии;

- Повышение квалификации кадров сотрудников предприятия;
- Методы мотивации трудовой деятельности персонала;
- Совершенствование организационной культуры в организации;
- Адаптация сотрудников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде предприятия.

Трудоустройство выпускников высших учебных заведений по профилю подготовки предполагает начальный уровень дохода от 60 000 рублей в месяц, определяемый местом работы. По истечении 2,5-3 лет, при условии демонстрации высоких профессиональных качеств, возможно увеличение заработной платы до 85 000 рублей.[9]

ВНИИТФ предоставляет вновь принятым молодым специалистам единовременную выплату в размере до 50 000 рублей в качестве материальной помощи. Кроме того, для данной категории работников предусмотрены преференции при участии в корпоративной жилищной программе, реализуемой РФЯЦ - ВНИИТФ.

Новым сотрудникам, прибывшим из других городов, предоставляется жилье: комната в общежитии квартирного типа (для семейных пар – отдельная однокомнатная квартира) с подключением к сети Интернет. Для поддержания физической формы и организации досуга работники могут посещать спортивно-досуговый центр, расположенный на территории одного из общежитий. Кроме того, при трудоустройстве иногородним сотрудникам и членам их семей компенсируются затраты, связанные с переездом и транспортировкой личных вещей.

В ядерном центре созданы благоприятные условия для карьерного роста и профессионального развития молодых сотрудников. Талантливые специалисты получают возможность войти в кадровый резерв для занятия руководящих позиций, а также продвигаются по службе и повышают свою квалификацию. Помимо этого, предусмотрен широкий спектр мер поощрения, включающий благодарности, почетные грамоты и

ведомственные награды, как от самого института, так и от Госкорпорации «Росатом». Молодые ученые, демонстрирующие выдающиеся результаты в научно-производственной сфере, ежегодно отмечаются премиями, носящими имена заслуженных деятелей науки ядерного центра.[9]

В РФЯЦ – ВНИИТФ аспирантура обеспечивает всестороннюю поддержку научно-исследовательской работы аспирантов, создавая благоприятные условия для подготовки и защиты кандидатских диссертаций.

На предприятии существует первичная профсоюзная организация РФЯЦ-ВНИИТФ им. акад. Е. И. Забабахина Российского профессионального союза работников атомной энергетики и промышленности (ППО РФЯЦ-ВНИИТФ) (далее – Профсоюз), которая защищает профессиональные интересы и социально-трудовые права как членов Профсоюза – работников РФЯЦ – ВНИИТФ. Так же Профсоюз помогает с развитием социальной сферы, улучшением качества жизни членов профсоюза и их семей.

Профсоюз отличают устойчивая организационная структура, выборный принцип назначения ответственных лиц, эффективное распределение функциональных обязанностей между рабочими органами и прозрачная схема принятия решений – от повседневных до стратегических.

Основные цели и задачи Профсоюза и его организаций:

- представляет и защищает законные права и интересы членов профсоюза, ведет переговоры с органами власти;
- контролирует соблюдение действующего законодательства о труде, участвует в разработке законов, урегулировании коллективных трудовых споров;
- заключает отраслевые, территориальные и иные соглашения, коллективные договоры, осуществляют контроль за их выполнением;
- добивается повышения заработной платы работников с учетом изменения уровня потребительских цен;

- осуществляет контроль за соблюдением работодателями законодательства в области охраны и безопасности труда, производственного быта, окружающей среды;

- ведет правовую работу в интересах членов организации;

- организует культурно-массовые, физкультурно-спортивные и лечебно-оздоровительные мероприятия для членов профсоюза и членов их семей, конкурсы профессиональной направленности;

- с участием лечебно-оздоровительных и иных учреждений проводит мероприятия по профилактике заболеваний, реализовывает программы по направлениям здравоохранения, санаторно-курортного лечения, отдыха, туризма, физической культуры и спорта;

- оказывают материальную помощь членам профсоюза.[9]

Федеральный закон определяет молодежь как социально-демографическую группу граждан России в возрасте от 14 до 35 лет. Профсоюз ценит активность и инициативность своих членов и сотрудников института. Он стремится оказывать им всестороннюю поддержку, создавая возможности для их профессионального и личностного роста. Их мнение является важным фактором при принятии решений профсоюзом.

Принципы справедливого и инклюзивного принятия решений, а также честных выборов, реализуемые с помощью социальных технологий в политических партиях и организациях, распространяются и на молодежь.

В структуре первичной профсоюзной организации функционирует молодежная комиссия. Этот выборный орган призван консолидировать молодых работников, изучать их потребности и настроения, а также выявлять и устранять возникающие проблемы. Профсоюз активно поддерживает молодых сотрудников института, предоставляя помощь в решении рабочих и социальных вопросов, а также вовлекая их в общественную, культурную и спортивную жизнь. Финансовое обеспечение молодежных инициатив и мероприятий осуществляется за счет средств профсоюза.

Для Профсоюза важны как молодое поколение, энергичное и инициативное, так и ветераны предприятия. Ветераны труда – люди, которые являются не просто профессионалами, но и носителями важных нравственных, исторических и духовных ценностей, служащие ориентиром для сотрудников всех возрастов. Профсоюз стремится обеспечить всестороннюю поддержку работникам после выхода на пенсию, помогая им оставаться частью коллектива и продолжать вносить вклад в развитие города и профессии.

Выйдя на пенсию из РФЯЦ-ВНИИТФ, бывшие сотрудники могут продолжать быть членами профсоюза, участвовать в его работе и пользоваться всеми его возможностями. Благодаря данным привилегиям, многие пенсионеры, получили материальную помощь и получили консультации узких специалистов.

Приоритетом в работе Профсоюза является поддержка пенсионеров, испытывающих трудности в жизни или имеющих проблемы со здоровьем. Активисты навещают их дома, заботятся об их самочувствии, помогают по хозяйству и радуют праздничными подарками и продуктами.

Таблица 2

Численность сотрудников, входящих в состав Профсоюза

Группа поколений	2024 г.	Проценты, %
ВСЕГО:	6283	
Бэби-бумеры	787	13
Поколение X	1638	26
Поколение Y	3215	51
Поколение Z	634	10

Опираясь, на данные таблицы 2 можно сделать выводы, что большую часть сотрудников Профсоюза составляют поколение Y (51%), а самое наименьшее значение членов Профсоюза принадлежит поколению Z (10%). Преобладание молодого поколения в данной ситуации является

благоприятным фактором, поскольку снижает вероятность возникновения конфликтов.

РФЯЦ-ВНИИТФ реализует программу наставничества, направленную на эффективную адаптацию молодых сотрудников и обеспечение передачи профессионального опыта от опытных специалистов.

Эта программа хороша как для молодого сотрудника, так и для наставника. Молодой специалист намного быстрее получает необходимые опыт и знания, для качественного выполнения своих обязанностей, в то время как опытный работник получает возможность систематизировать и структурировать собственные знания, становится экспертом в своей теме, имеет больше шансов занять руководящую должность, а так же чувствует значимость и вклад в развитие предприятия.

В 2024 году РФЯЦ — ВНИИТФ одержал победу в областном конкурсе «Лучший социально ответственный работодатель года» в номинации «Развитие системы наставничества в организациях».

Профсоюз РФЯЦ — ВНИИТФ ведет много проектов. Одним из них является проект «Развитие». Этот профсоюзный проект разработан с учетом потребностей различных возрастных групп, включая работающих, пенсионеров, детей и молодежь, и призван помочь им приобрести новые навыки и знания.

Направления проекта «Развитие»:

1. Образование и деловые компетенции;
2. Художественное творчество;
3. Ремесленное искусство;
4. Спорт и активность.

Практические занятия, тренинги и мастер-классы проводятся квалифицированными специалистами в сфере образования, услуг и творчества на различных площадках.

Благодаря этому проекту люди разных возрастов могут лучше понимать друг друга, находить общие темы для обсуждения и укреплять

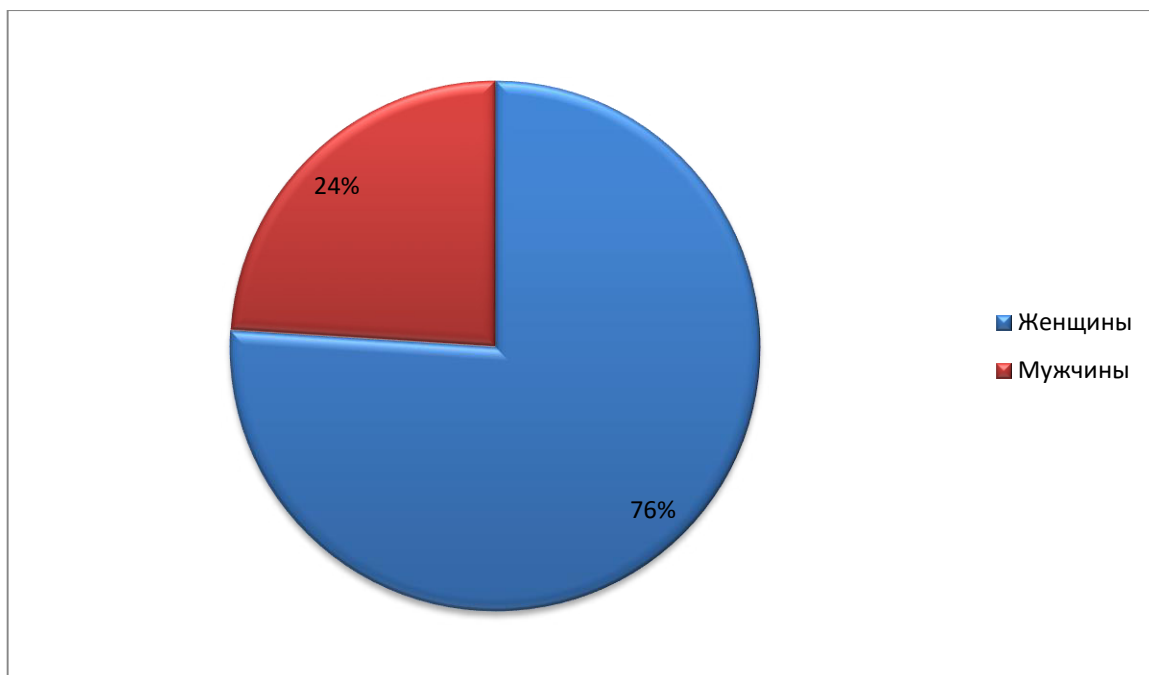
связи. Это, в свою очередь, положительно сказывается на отношениях в коллективе, делая их более дружелюбными и менее подверженными конфликтам.

Можно с уверенностью сказать, что в отношениях людей избежать противоречий практически невозможно. Особенно увеличивается риск возникновения конфликта на рабочем месте, ведь работа обычно подразумевает контактирование с множеством людей, столкновение с множеством проблем. Конфликты обычно отрицательно сказываются на микроклимате коллектива, а некоторые из них могут нести серьезные угрозы как здоровью работников, так и «здоровью» организации.

Для того чтобы избегать таких серьезных последствий, необходимо уметь правильно разрешать возникающие разногласия, выбирать правильные стратегии поведения. Это поможет не только снизить негативное влияние конфликтов на организацию, но в некоторых случаях и добиться положительных результатов. Конфликты раскрывают существующие проблемы компании, помогают выявить альтернативные способы решения этих проблем. [12]

В исследованиях приняли участие 20 сотрудников предприятия из них 76% женщины и 24% мужчины. Основную часть коллектива составляют женщины, поэтому возникновение конфликтов может быть частым явлением. (Диаграмма 2)





Диарамма 2. Распределение сотрудников по полу

Согласно данным исследования (Диаграмма 3), подавляющее большинство сотрудников (82%) имеют высшее образование, а остальные (18%) – среднее специальное. Такой уровень образования свидетельствует о высоком профессиональном потенциале персонала.

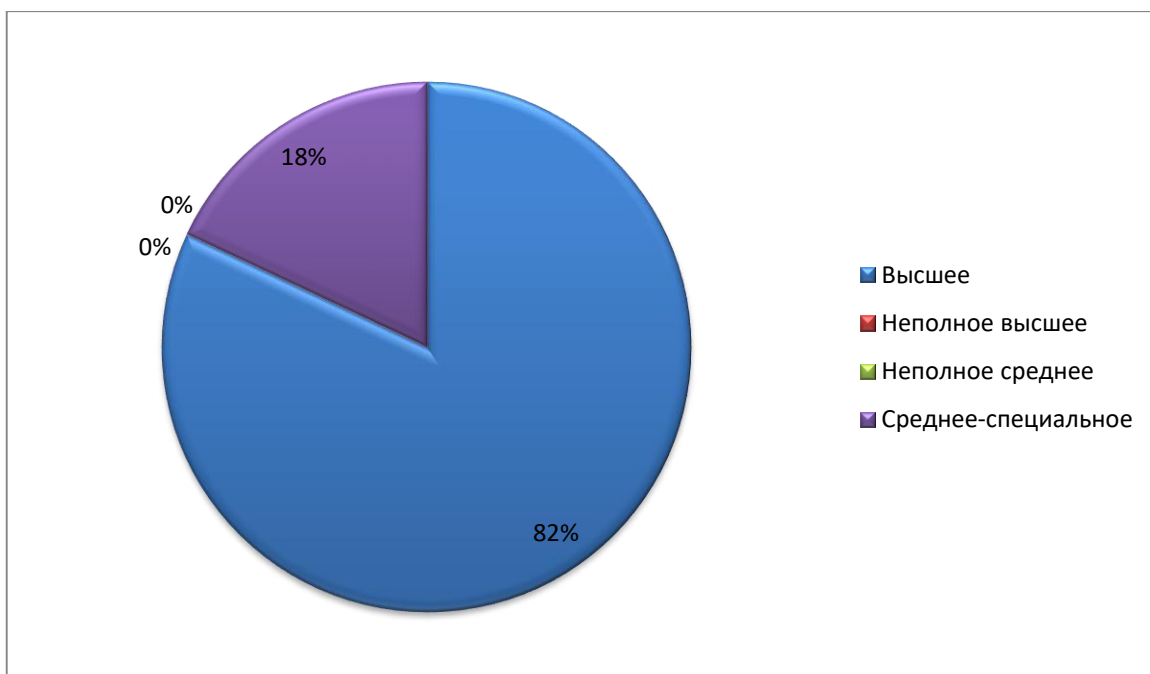


Диаграмма 3. Распределение сотрудников по образованию

45% сотрудников отмечают, что в организации практически не возникают конфликты, 23% сотрудников считают, что иногда бывают конфликты между сотрудниками, 20% - считают, что очень часто и 12% сотрудников – затрудняются ответить. Это говорит о том, что в организации редко возникают конфликты между сотрудниками организации (Диаграмма 4).

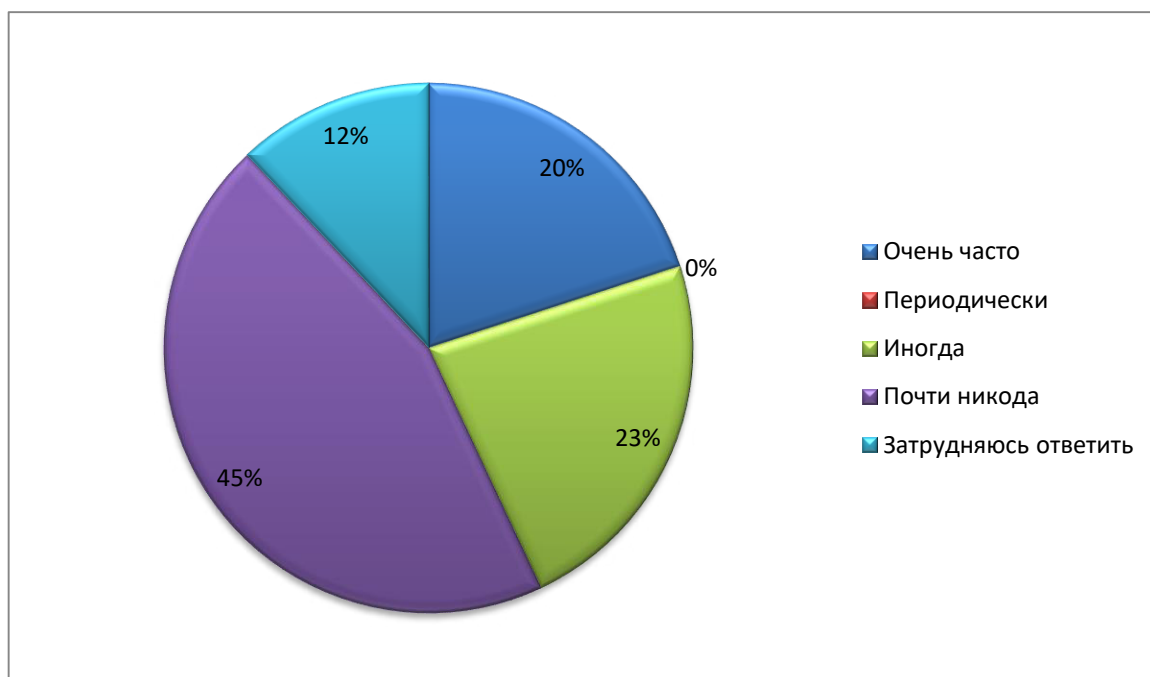


Диаграмма 4. Частота столкновений между сотрудниками в организации

Результаты проведенного исследования помогли выяснить, продолжительность конфликта в организации, 28% сотрудников отмечают что, один рабочий день, 20% - несколько рабочих дней и 22% - несколько часов, 16% - несколько минут и 9% - несколько недель и 5% - несколько месяцев. Это говорит, о том, что продолжительность конфликтов организации, чаще всего один рабочий день, что говорит о том, что в организации возникают не сложные конфликты (Диаграмма 5).

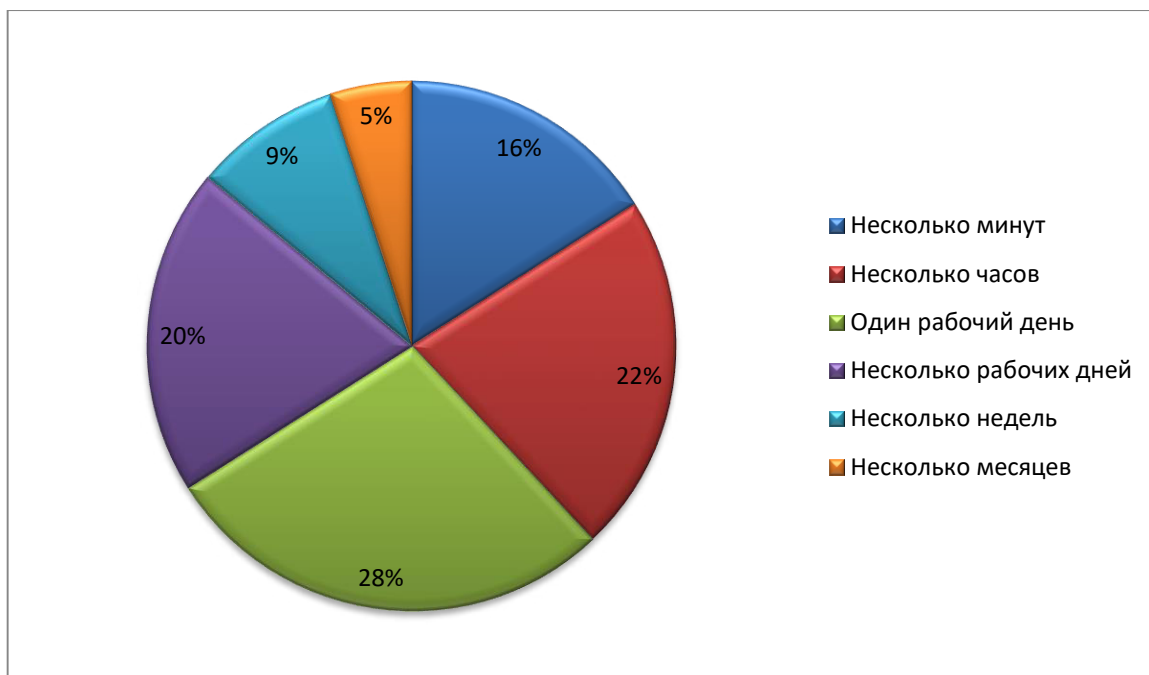


Диаграмма 5. Продолжительность конфликта в организации

В результате проведенного исследования выяснилось, что 25% сотрудников отмечают конфликты повторяются, 35% сотрудников считают, что на предприятии иногда случаются повторяющиеся конфликты и 21% - нет не случаются конфликты и 19% сотрудников затруднялись ответить. Это говорит о том, что на предприятии руководители не совсем до конца разрешают возникающий конфликт между сотрудниками, поэтому он может повториться через некоторое время. (Диаграмма 6)

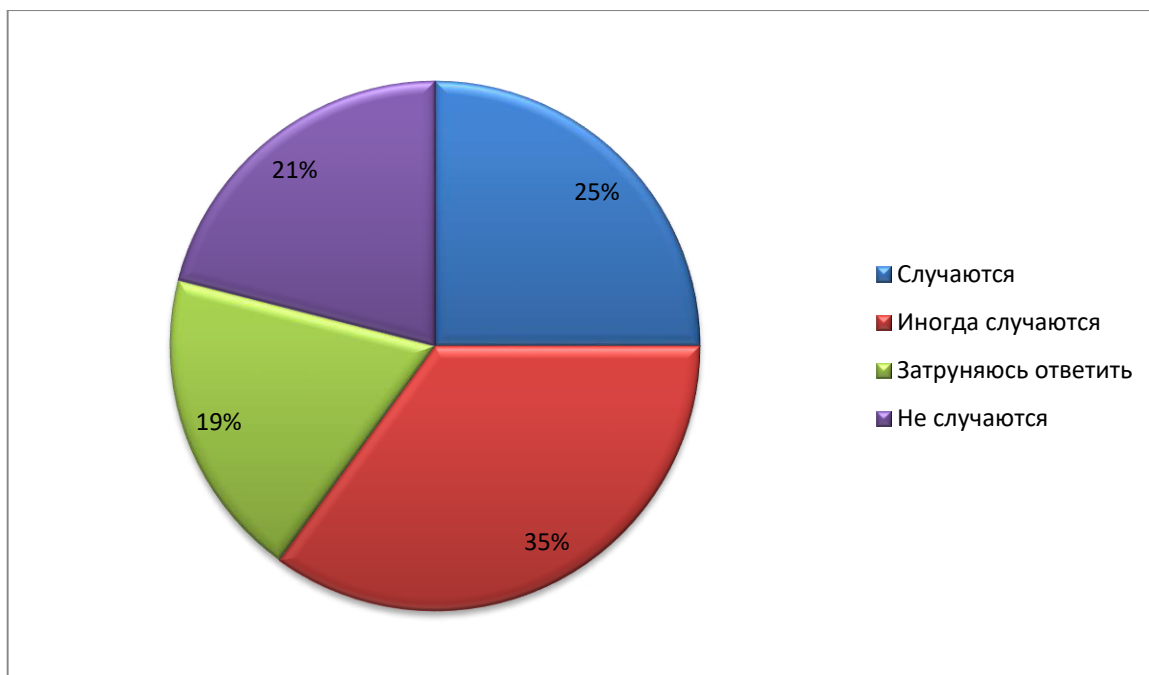


Диаграмма 6. Наличие повторяющихся конфликтов в коллективе

Сотрудникам был задан вопрос: «Какие виды конфликтов чаще встречаются на предприятии?». 16% сотрудников затруднялись ответить, 34% сотрудников – не знают, 27% сотрудников считают, что конфликты возникают между руководителями одного уровня управления, 23% - между сотрудниками предприятия. Это говорит, о том, что в организации конфликты часто возникают, между руководителями одного уровня управления (Диаграмма 7)

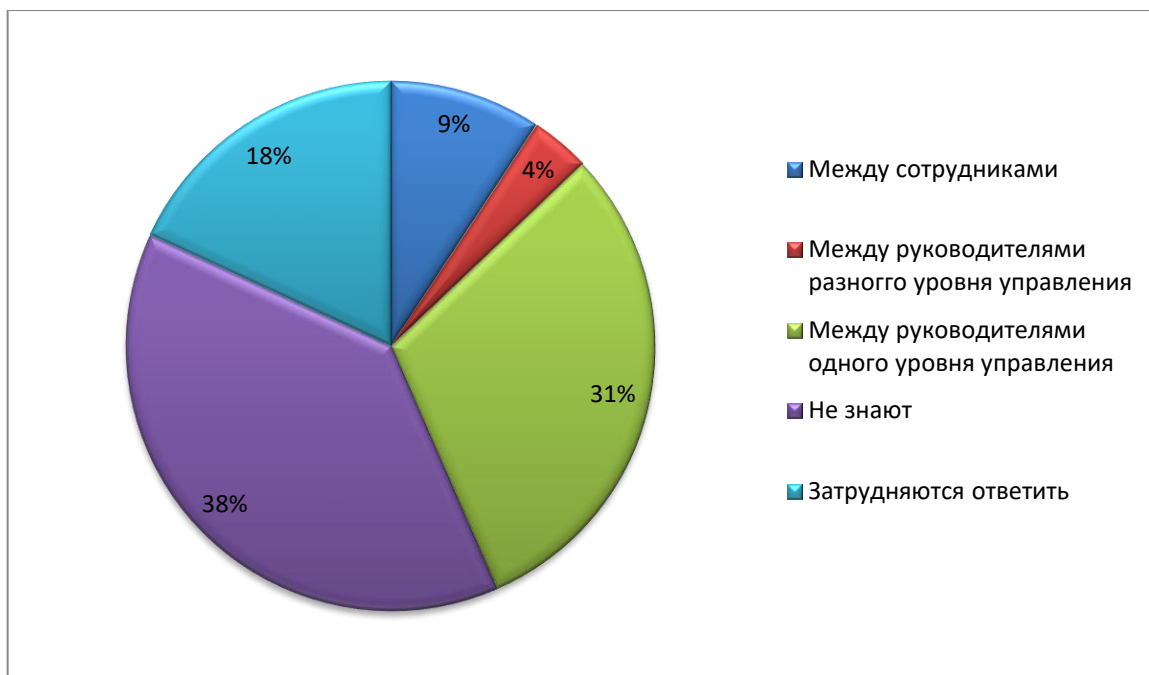


Диаграмма 7. Сотрудники предприятия, между которыми возникает конфликт

Основные источники конфликтов на предприятии – это плохо организованная работа, ошибки руководства (в том числе, выход за рамки своих полномочий) и недостаток опыта у сотрудников. Чтобы избежать споров и разногласий, важно наладить рабочие процессы и обучить персонал.

Из исследования выяснилось, что на предприятии возникают такие конфликтные ситуации как, в процессе конфликта сотрудники помалкивают и ни во что не вмешиваются – 80%, 6% сотрудников отметили, что работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда и 8% сотрудники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы, и 6% сотрудников считают, что работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы. Это указывает на то, что в конфликтных ситуациях сотрудники проявляют пассивность.



Диаграмма 8. Конфликтная ситуация, характерная для предприятия

Данное исследование позволило установить, что конфликты на предприятии возникают нечасто и, как правило, непродолжительны (около одного рабочего дня). Основные причины конфликтов кроются в неэффективной организации труда, ошибках управления и недостаточной квалификации персонала. В конфликтных ситуациях сотрудники обычно занимают пассивную позицию, а ключевые решения принимает руководитель.

## 2.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтов поколений в системе трудовых отношений на РФЯЦ ВНИИТФ им. академика Е.И. Забабахина

Тест-опросник Томаса-Килманна на поведение в конфликтной ситуации (в адаптации Н.В. Гришиной).

Методика предназначена для изучения личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявления определенных стилей разрешения конфликтной ситуации. Методика может использоваться в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и

коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия.

Данный опросник показывает типичную реакцию человека на конфликт, её эффективность и целесообразность, а также дает информацию о других возможных способах разрешения конфликтной ситуации.

По мнению К. Томаса и Р. Килмана, в основании типологии конфликтного поведения лежат два поведенческих стиля: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.[10]

Исходя из этих двух ключевых параметров, К. Томас определяет следующие способы управления конфликтами:

а) конфронтация (соревнование, соперничество) – стремление достичь удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другого человека;

б) приспособление (уступчивость) – обратная сторона соперничества, отказ от личной выгоды в пользу другого;

в) компромисс – соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных договоренностей;

г) уклонение (уход, игнорирование) – отсутствие готовности к сотрудничеству, а также отсутствие выраженной ориентации на достижение индивидуальных целей;

д) сотрудничество – в результате переговоров участники находят оптимальный вариант, обеспечивающий полное удовлетворение интересов каждой из сторон.

Преимущества каждой из пяти стратегий:

#### 1. Уклонение

Подходит для случаев, когда оппонент обладает значительным перевесом в ресурсах или влиянии и использует их в конфликте. При взаимодействии с конфликтным человеком, приоритетом должно быть предотвращение споров и разногласий. Избегание приносит положительные

результаты, поскольку является временной отсрочкой в решении конфликта. В некоторых ситуациях лучший способ справиться с проблемой - это временно отвлечься от нее, чтобы потом вернуться с новыми силами и идеями.

## 2. Приспособление

Этот подход целесообразен, если предмет спора не имеет для вас большого значения, в отличие от вашего оппонента, или если вы больше цените хорошие отношения с этим человеком, чем достижение желаемого результата. Последствия это стратегии невозможно предугадать. Если достижение цели не требовало значительных усилий, то отказ от неё и готовность пойти на компромисс могут укрепить самооценку и улучшить отношения с партнером. Важно, чтобы твои жертвы не оставались незамеченными и были оценены. Если пренебречь этим, то возникнут негативные эмоции, такие как досада и обида, которые могут стать причиной эмоциональной напряженности.

## 3. Конфронтация

Важный подход к решению сложных и неотложных задач, особенно эффективный в условиях повышенного риска. Оппозиция может быть оправдана в двух случаях: если преследуемая цель имеет первостепенное значение, или если лицо, обладающее достаточными ресурсами и опытом, убеждено в своей способности добиться успеха. Если власти и силы недостаточно, можно увязнуть в конфликте, а то и вовсе проиграть. Попытки решить проблемы в личных отношениях путем конфронтации могут привести к нежелательным последствиям, таким как отчуждение и разрыв отношений.

## 4. Сотрудничество

Речь идет не столько о личной тактике, сколько о способах эффективного взаимодействия. Эта способность критически важна для построения крепких, долгосрочных и значимых отношений, основанных на взаимном уважении и равноправии. Она дает возможность партнерам



находить решения в конфликтных ситуациях, не поступаясь своими принципами и интересами. Сотрудничество не терпит суеты и спешки, но позволяет решить конфликты полностью. Если времени нет, можно прибегнуть к компромиссу как к «заменителю» сотрудничества.

#### 5. Компромисс (квазисотрудничество)

Показывает высокую результативность в условиях ограниченного времени. Когда полное удовлетворение интересов каждой стороны невозможно, распределение усилий по удовлетворению потребностей становится важным инструментом для поддержания отношений. Однако, компромисс, достигнутый в результате конфликта, редко приводит к полному удовлетворению обеих сторон.

Исследование по методике «Тест-опросник Томаса-Килманна на поведение в конфликтной ситуации» показало следующие результаты, представленные ниже:

Опрос проведен среди 20 участников. Среди них: беби-бумеры -2, поколение X – 8, поколение Y – 6, поколение Z – 4.

По результатам анкетирования было выявлено:

10 % (2 человека) – преобладающей является стратегия конфронтации или противоборству.

У 40 % (8 человек) выявлена склонность к сочетанию уклоняющегося стиля поведения с сотрудничеством и компромиссным стилем.

У 5 человек (25 %) выявляется способность к приспособлению как к ведущей стратегии поведения в конфликте.

5 % (1 человек) по результатам опросника демонстрирует уклонение от конфликтной ситуации.

У 4 человек (20 %) выявлена способности к поиску компромисса и возможности сотрудничества.

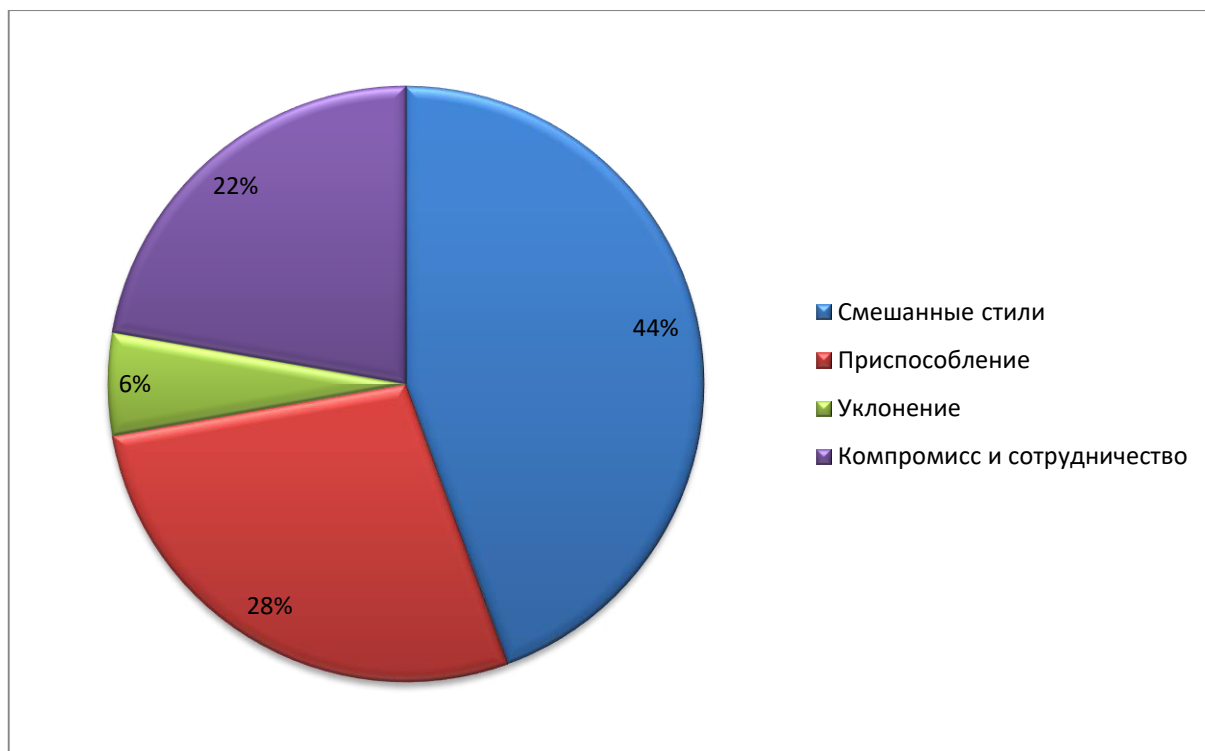


Диаграмма 9. Результаты опроса сотрудников РФЯЦ – ВНИИТФ

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. У большей части сотрудников выявлена склонность к сочетанию уклоняющегося стиля поведения с сотрудничеством и компромиссным стилем. Это может говорить о высокой значимости мнения и интересов сотрудников, их стремления разрешить конфликт по существу, учитывая при этом интересы обеих сторон, а не только собственные.

2. Один из сотрудников, вероятно, будет стремиться избегать открытых конфликтов, но при этом останется непреклонным в своих убеждениях. Вместо прямого противостояния, он может демонстрировать обиду или уходить от разговора, если его требования не удовлетворяются. Такое поведение, по сути, является способом уклониться от спора и одновременно привлечь к себе внимание.

3. 25 % сотрудников предпочитают использование модели «приспособление», это означает, что они в принципе избегают конфликтов. Они предпочитают соглашаться с другими, нежели вступать в споры и отстаивать свою точку зрения. Это часто связано с неуверенностью в себе и

ощущением, что их мнение не имеет значения. Для них важнее сохранить хорошие отношения, чем добиться своего в споре.

### Айзенка личностный опросник

Личностный опросник Айзенка - серия из нескольких авторский опросников, по заявлению Айзенка, направленных на диагностику личности, хотя на самом деле опросник выявляет темпераментные характеристики. По классификации Q-L-T относятся к Q-данным. [11]

Г. Айзенк, проанализировав материалы обследования 700 солдат-невротиков, пришел к выводу, что всю совокупность описывающих человека черт можно представить посредством 2 главных факторов: экстраверсии (интроверсии) и невротизма.[11]

Первый из этих факторов биополярен и представляет характеристику индивидуально-психологического склада человека, крайние полюса которой соответствуют ориентации личности либо на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на субъективный внутренний мир (интроверсия). Экстраверты обычно характеризуются как люди, легко устанавливающие контакты, спонтанные, быстро адаптирующиеся к меняющимся обстоятельствам и проявляющие инициативу, хотя им может не хватать упорства. Интроверты, напротив, часто более сдержанны в общении, склонны к уединению, менее активны в социальных ситуациях, но при этом более настойчивы в достижении целей. Им также свойственен самоанализ, и они могут испытывать трудности в адаптации к новым социальным условиям.

Второй фактор — невротизм (или нейротизм) — описывает некоторое свойство-состояние, характеризующее человека со стороны эмоциональной устойчивости, тревожности, уровня самоуважения и возможных вегетативных расстройств. Этот фактор имеет два противоположных полюса. С одной стороны находятся люди с высокой степенью стабильности, зрелости и хорошей адаптацией к жизни. С другой стороны – люди,

отличающиеся повышенной нервозностью, нестабильностью и трудностями в адаптации. Большинство людей занимают промежуточное положение между этими крайностями, склоняясь к середине шкалы (согласно нормальному распределению).

Сочетание этих двух противоположностей дает удивительный и интересный эффект: человека можно довольно точно отнести к одному из четырех темпераментов.

Существуют 4 классических типа темперамента:

#### 1. Сангвиник

Человек отличается высокой адаптивностью и коммуникабельностью, легко устанавливает контакты. Эмоционально восприимчив, но чувства не отличаются глубиной и быстро сменяются. Обладает живой мимикой и выразительной жестикуляцией. Ему свойственна некоторая непоседливость и потребность в новых впечатлениях, что затрудняет концентрацию на монотонной работе и соблюдение строгой дисциплины. Без четких целей и интеллектуальной стимуляции может проявлять поверхностность и непостоянство.

#### 2. Холерик

Человек с таким темпераментом характеризуется высокой активностью и энергичностью. Его действия часто порывисты и отличаются быстротой. Он склонен к сильным и ярко выраженным эмоциям. Из-за своей неуравновешенности он может чрезмерно увлекаться делом, расходуя слишком много сил. Если его интересы направлены на общественное благо, он проявляет инициативность, энергичность и принципиальность. В противном случае, его темперамент может выражаться в раздражительности, нетерпеливости, несдержанности и трудностях с самоконтролем в эмоциональных ситуациях.

#### 3. Флегматик

Флегматик характеризуется умеренной активностью и медленным темпом обучения, при этом приобретенные навыки отличаются

устойчивостью. Ему свойственны спокойствие, неторопливость в движениях и речи, а также стабильность эмоционального состояния. Он настойчив и упорен в достижении целей, редко теряет самообладание и доводит начатое до конца. В зависимости от условий, эти черты могут проявляться как положительные качества, такие как выдержка и основательность, так и отрицательные, например, вялость и безучастность.

#### 4. Меланхолик

Внутренний мир этого человека богат и сложен, хотя внешне он может казаться сдержанным. Его эмоциональные реакции не всегда соответствуют внешним событиям, и даже слабые раздражители могут вызывать глубокие и продолжительные переживания. Ему трудно удерживать внимание, а сильный стресс часто приводит к ощущению бессилия. Он склонен к застенчивости, нерешительности и приглушенной моторике. В благоприятной среде он способен проявить свою глубину и стать ценным работником, успешно справляющимся с трудностями. Но в неблагоприятных обстоятельствах он может уйти в себя, стать боязливым, тревожным и чрезмерно ранимым, остро переживая даже незначительные проблемы.

Исследование по методике «Личностный опросник Айзенка» показало следующие результаты, представленные в таблице 3:

Таблица 3

Типы темпераментов исследуемых сотрудников РФЯЦ-ВНИИТФ

Тип темперамента	Количество человек, ч	Процент от общего числа, %
Сангвиник	2	13
Холерик-меланхолик	3	20
Сангвиник-флегматик	5	33
Холерик-флегматик	4	27
Сангвиник-холерик	1	7

Вывод: Преобладание сангвинико-флегматичного и холерико-меланхоличного типов темперамента среди сотрудников указывает на низкий

потенциал конфликтности в коллективе. Сочетание общительности, спокойствия, энергичности и стабильности, характерное для этих типов, предполагает благоприятную атмосферу для взаимодействия, не зависящую от возрастных различий.

В коллективе выявлено четыре сотрудника с сочетанием черт холерика и флегматика. Этот тип темперамента характеризуется добросовестностью, однако может проявляться в капризности, обидчивости и повышенной тревожности, что потенциально может приводить к недопониманиям в рабочей среде. (Приложение 7)

На основании проведенного исследования выявлены проблемы:

1. Разные поколения имеют различные взгляды на работу. Эти различия обусловлены их ценностями, убеждениями и стилями общения.
2. Из-за разницы в жизненных позициях возникают разногласия, влияющие на качество выполняемой работы.

Для решения выявленных проблем необходимо следующие рекомендации:

1. Нанять сотрудника, который будет решать проблемы в коллективе – менеджер по персоналу. Его задача - анализировать суть разногласий и содействовать поиску оптимального пути урегулирования конфликта. При этом, окончательное решение остается за сторонами, участвующими в споре.
2. Не упускайте возможности поощрить и похвалить сотрудников за их работу. Признание заслуг создает позитивную атмосферу, в которой люди чувствуют себя ценными и уверенными, что, в свою очередь, позволяет им открыто делиться проблемами и искать решения.
3. Сформировать команду, объединяющую специалистов с различным бэкграундом, подходами и опытом. Ожидается, что такое разнообразие будет стимулировать конструктивные споры и провоцировать нестандартные решения, позволяя взглянуть на привычные процессы под новым углом.

Выводы по 2 главе:

Управление конфликтами поколений в системе трудовых отношений на предприятии требует комплексного и системного подхода. Важно не только выявлять и анализировать причины конфликтов, но и активно работать над их предотвращением и разрешением. Создание культуры взаимопонимания, гибкой системы управления, наставничества и инновационной среды, а также развитие навыков эмоционального интеллекта — все это является важными шагами к эффективному управлению конфликтами поколений. Успешное решение этих задач не только способствует улучшению атмосферы в коллективе, но и повышает общую эффективность работы предприятия, что в конечном итоге приводит к его успешному развитию и конкурентоспособности на рынке.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Заключение данной работы на тему «Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии» подводит итоги проведенного исследования и акцентирует внимание на значимости данной проблемы в современных условиях. Конфликт поколений, возникающий в условиях многоуровневой и многогранной структуры трудовых отношений, представляет собой сложный и многослойный феномен, который требует внимательного анализа и системного подхода к его разрешению.

В ходе работы были рассмотрены основные причины возникновения конфликтов между различными поколениями сотрудников. Мы выявили, что различия в ценностях, установках, стилях работы и восприятии мира, характерные для представителей разных возрастных групп, могут служить основой для недопонимания и противоречий. Например, молодое поколение, выросшее в эпоху цифровых технологий, часто воспринимает традиционные методы работы как устаревшие, в то время как более опытные сотрудники могут считать инновационные подходы недостаточно проверенными и рискованными. Эти различия в восприятии и подходах к работе могут вызывать недовольство и конфликты, если не будут правильно управляться.

Воздействие конфликта поколений на трудовые отношения является одной из ключевых тем нашего исследования. Мы отметили, что конфликты могут привести к снижению производительности труда, ухудшению морального климата в коллективе, повышению текучести кадров и даже к потере квалифицированных специалистов. На уровне организации это может отразиться на общих результатах, снижая конкурентоспособность предприятия. Важно понимать, что конфликты поколений могут иметь как негативные, так и позитивные последствия. С одной стороны, они могут вызывать напряженность и конфронтацию, с другой – способствовать появлению новых идей и подходов, если их удастся конструктивно разрешить.



Методы управления конфликтом поколений были проанализированы в контексте их применения на практике. Мы выделили несколько ключевых стратегий, таких как создание условий для открытого диалога, внедрение программ наставничества, обучение сотрудников навыкам межпоколенческого взаимодействия и использование технологий для улучшения коммуникации. Каждая из этих стратегий имеет свои преимущества и недостатки, и выбор подходящего метода зависит от конкретной ситуации и особенностей коллектива. Например, программы наставничества могут быть особенно эффективными в тех организациях, где существует значительный разрыв в опыте и знаниях между поколениями, в то время как открытый диалог может помочь в создании атмосферы доверия и взаимопонимания.

Эффективность управления конфликтом поколений была оценена на основе примеров успешных практик, реализованных в различных организациях. Мы пришли к выводу, что системный подход к управлению конфликтами, включающий в себя как профилактические меры, так и стратегии разрешения, позволяет значительно снизить уровень напряженности в коллективе и повысить его продуктивность. Важно, чтобы руководство предприятия осознавало значимость проблемы и активно принимало участие в ее решении, создавая условия для конструктивного взаимодействия между поколениями.

В заключение, можно утверждать, что управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений является важной задачей, требующей комплексного подхода и внимания со стороны руководства и сотрудников. В условиях быстро меняющегося мира, где технологии и социальные нормы эволюционируют с невероятной скоростью, способность организаций к адаптации и эффективному управлению межпоколенческими конфликтами становится ключевым фактором их устойчивости и успеха. Важно не только осознавать наличие проблемы, но и активно работать над ее решением, создавая культуру взаимопонимания и сотрудничества.

В дальнейшем исследования в данной области могут быть направлены на изучение специфических методов и подходов к управлению конфликтами в различных отраслях, а также на анализ влияния культурных и социальных факторов на динамику межпоколенческих отношений. Это позволит глубже понять механизмы возникновения конфликтов и разработать более эффективные стратегии их разрешения, что, в свою очередь, будет способствовать созданию гармоничной и продуктивной рабочей среды.

## Список литературы

1. Сотников Г. Теория поколений: Чем отличаются зуммеры, бумеры, миллениалы, поколение X и альфа? URL.: <https://rg.ru/2024/03/01/teoriia-pokolenij-chem-otlichaiutsia-zumery-bumery-milleniialy-pokoleniia-x-i-alfa.html>
2. Ефименко Р. Р. Развитие технологий управления конфликтами в организации // ВОПРОСЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВА Учредители: ООО" Институт развития образования и консалтинга". – №. 3. – С. 205-213. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=4825113>
3. Попова Н. В. Личностно-развивающие основы молодежной политики на современном промышленном предприятии. – 2008. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/36332>.
4. Тютык О. В., Пестерников В. В. Обзор подходов к управлению HR-коммуникациями для разных поколений работников предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 2. – С. 83-91. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37381675>.
5. Оганесян Л. О., Федюнина Е. Н., Воробьев А. В. Теоретические подходы к формированию модели рынка прав собственности на сельскохозяйственные земли // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 3 (48). С. 156–161. DOI: 10.25683/VOLBI.2019.48.353
6. «Психология управления персоналом» (hr-director.ru) URL.: <https://www.hr-director.ru/article/65813-qqq-15-m12-neizbejnye-igreki-6-sposobov-uladit-konflikt-pokoleniy-v-kompanii>
7. Гагаринская Г. П., Дыкина С. З. Г 127 Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика). Монография – М.: Мир науки, 2019. – Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/14MNNPM19.pdf>
8. «Конфликты в организации: причины и методы разрешения» (dasreda.ru) URL.: <https://dasreda.ru/media/for-managers/konflikty-v-organizacii>
9. Профсоюз РФЯЦЦ-ВНИИТФ – Режим доступа: <https://vniitfprof.ru/>



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Последствия конфликтов



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Сигналы, что в коллективе может быть конфликт



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Причины конфликтов



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### Теория поколений





## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Возможность эффективного взаимодействия представителей разных поколений в смешанной команде

	Тихое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Тихое поколение	Идеально	Уже редко вступают в трудовые взаимоотношения			
Беби-бумеры	Уже редко вступают в трудовые взаимоотношения	Идеально	Нормально	Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Очень сложно
Поколение X		Нормально	Идеально	Сложно, но возможно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ наставничества
Поколение Y		Сложно, но возможно (если Y сами уже родители)	Сложно, но возможно	Идеально	Хорошо
Поколение Z		Очень сложно	Хорошо, при условии наличия двусторонних программ наставничества	Хорошо	Идеально

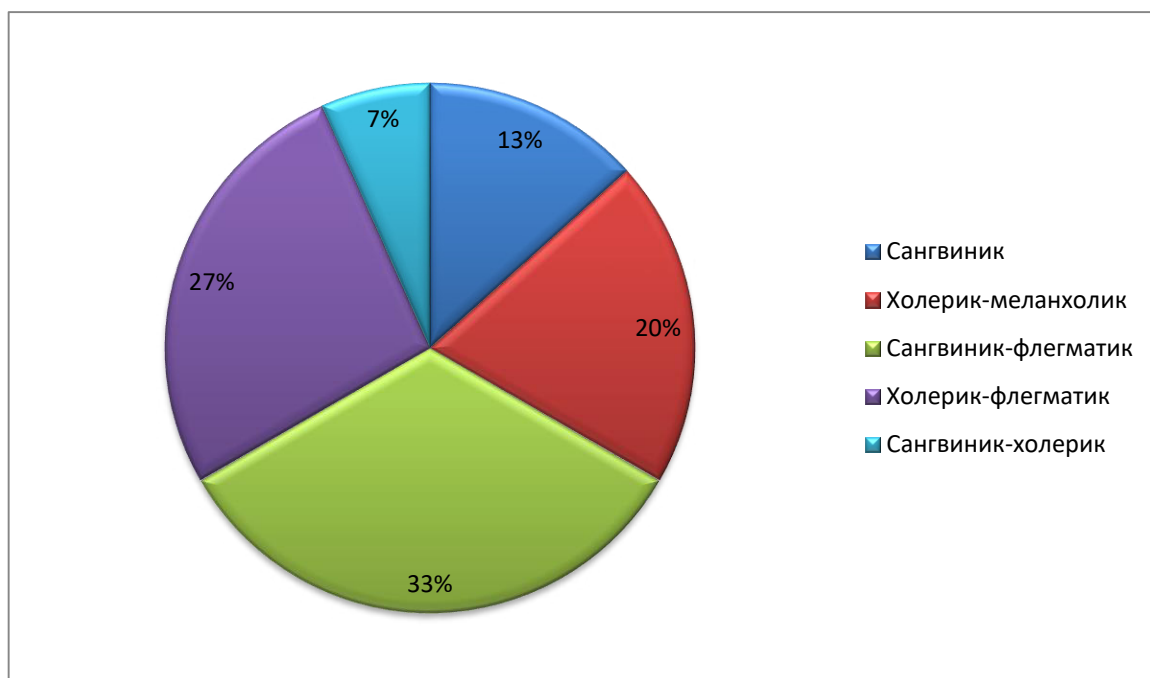
## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

### Классификация конфликтов



Приложение 7

Типы темпераментов исследуемых сотрудников РФЯЦ-ВНИИТФ



## Приложение 8

### Мотивирующие факторы

