



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

84,37 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«16» июни 2023 г.

и.о.зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1Рад
Бикбулатов Александр Рафаилович

Научный руководитель:

д.п.н., профессор

Уварина Н.В.

Челябинск

2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	
УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В.....	
УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА.....	9
1.1. Структура рабочей силы нового типа: сущность и типология трудовых конфликтов	9
1.2. Причины и динамика трудовых конфликтов	27
1.3. Управление трудовыми конфликтами в организации.....	33
ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ	40
ГЛАВА 2..... ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ	
ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В	
УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА (НА ПРИМЕРЕ	
ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «УРАЛЬСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД»).....	43
2.1. Краткая характеристика базы исследования: ОАО «Уральский	
алюминиевый завод»	43
2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики	
предприятия в условиях притока рабочей силы нового типа	48
2.3 Анализ уровня конфликтности и социально – психологического	
климата на предприятии.....	58
2.4. Обоснование социально – экономической эффективности мероприятий	
по совершенствованию процесса снижения конфликтности на предприятии	
в условиях притока рабочей силы нового типа	68
ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ А	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования:

Рынок труда занимает важное место в экономике любого государства, так как именно он способствует развитию таких важных макроэкономических показателей, как уровень безработицы, производительность труда, темп роста и др. Иными словами, уровень развития рынка труда оказывает значительное влияние на экономику страны в целом.

«Начиная со второго квартала 2022 года социально-трудова́я обстановка в стране, развитие трудовых отношений и конфликтный потенциал в трудовой сфере формируются под влиянием новых внешних и внутренних условий. После начала СВО ВС РФ на территории Украины со стороны западных недружественных государств против России приняты и вводятся новые пакеты незаконных экономических, политических и иных санкций, которые направлены на изоляцию нашей страны и разрушение ее промышленности» [49].

«Санкционные ограничения поставили перед нашей страной много непростых задач: возникли проблемы с комплектующими, дефицит технологических решений, нарушена привычная логистика. Но, с другой стороны, это открывает новые возможности, является стимулом к построению экономики, обладающей полным, а не частичным технологическим, производственным, кадровым и научным суверенитетом», - подчеркнул президент России В.В. Путин.

«После введения санкционных ограничений Правительством Российской Федерации принимались меры, направленные на стабилизацию ситуации на внутреннем рынке. В этой связи был разработан и реализуется План первоочередных действий по обеспечению развития российской экономики в условиях внешнего санкционного давления, который был принят Правительством Российской Федерации 15 марта 2022 г. и впоследствии регулярно дополнялся новыми мерами в зависимости от изменения экономической ситуации. Основными целями Плана стали обеспечение

максимальной свободы хозяйственной деятельности внутри страны; поддержание бесперебойной работы предприятий и выстраивание новых логистических и производственных цепочек; обеспечение предприятий оборотными средствами; сохранение занятости.

В первую очередь План направлен на решение такой задачи, как сохранение занятости за счет предотвращения закрытия производств, программ переобучения, расширения программ социального контракта и мобильности трудовых ресурсов» [49].

В очередном годовом аналитическом бюллетене Центра мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов представлена оценка формирования социально-трудовой обстановки в стране на основе изучения социально-трудовых конфликтов, происходивших в 2022 году. Учтено влияние внутренних и внешних условий на фоне проведения СВО ВС РФ на территории Украины; принятия и интеграции в состав РФ новых субъектов; влияния незаконных экономических и иных санкций со стороны недружественных западных государств против России; перестройки производств и экономики в целом.

«Социально-трудовая обстановка оценивается как стабильная, при увеличении доли трудовых конфликтов по интересам и снижении доли СТК по праву в общей массе трудовых конфликтов. Снижение количества трудовых конфликтов по праву за последние годы произошло благодаря возросшей эффективности деятельности ОГВ и надзорных ведомств по контролю за соблюдением трудового законодательства по оплате труда работников, совершенствованию нормативной базы и усилиям работодателей, которые стремились выполнять обязательства по своевременной оплате труда работников и минимизировали случаи задержек» [50].

Председатель правительства М. Мишустин подписал распоряжение о выделении более 39 миллиардов рублей из резервного фонда для поддержки рынка труда. Большая часть суммы пойдет на создание вакансий для работников, находящихся под угрозой увольнения, а также на организацию

оплачиваемых общественных работ. Более того, часть средств направят на программы по переквалификации работников .

«К настоящему моменту стала очевидной необходимость изучения характера спроса, предъявляемого на рынке труда на профессиональную рабочую силу, для формирования оптимальной структуры профессионального образования, нацеленной на конечный результат – подготовку квалифицированного профессионала для современного рынка труда» [34].

Подготовку квалифицированного профессионала в России осуществляют среднее профессиональное и высшее образование, а также повышение квалификации и переподготовку со сменой специальности осуществляет система дополнительного профессионального образования.

В 2022 году был запущен федеральный проект «Профессионалитет». Образовательно – производственные центры (кластеры) на базе колледжей при участии предприятий работают по всей стране, образовательные программы формируются исходя из потребностей экономики и регионов.

В новых условиях перестраивается и система высшего образования. Россия вернулась к традиционной для нашей страны базовой подготовке специалистов с высшим образованием (при введении бакалавриата сроки обучения были сокращены). Возврат к традиционной системе подготовки кадров положительно скажется на качестве подготовки специалистов (увеличится количество практик, время на подготовку дипломных проектов). Также будут реализовываться программы взаимодействия с работодателями и крупными компаниями. Получить необходимые навыки, пройти бесплатное переобучение по наиболее востребованным профессиям, трудоустроиться можно в рамках федерального проекта «Содействие занятости».

Все эти меры обеспечат высокий уровень качества кадрового потенциала и рабочей силы нового типа.

Рабочая сила представляет собой товар особого рода, производственные созидательные качества которого целиком определяют конкурентоспособность и прибыльность предприятия. Она является основным

ресурсом и определяется совокупностью физических, умственных и духовных способностей, благодаря которым человек может участвовать в трудовой деятельности. По мере развития организации, как институализированной коллективной деятельности конфликты не исчезают, а нарастают, как по количественным, так и по качественным параметрам.

«Исследование природы причин и функций трудовых конфликтов в организации сегодня чрезвычайно актуально. Конфликты играют особую роль в трудовом коллективе, отражаясь на самореализации работников, их отношениях с другими индивидами и в конечном счете на эффективности и производительности труда. Все вышеперечисленные обстоятельства, актуализируют необходимость разработки эффективной системы управления трудовыми конфликтами в производственной сфере деятельности организации» [10].

Актуальность, противоречия и проблема исследования определили тему квалификационной работы: «Управление трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа».

Степень изученности проблемы исследования. В отечественной и зарубежной социологии конфликта за прошедшие годы сформировались следующие направления: комплексный анализ социальных функций конфликта, его субъектов, классификаций и алгоритма конфликта Н.Г.(Здравомыслов, К.Маркс и др.); теоретическое осмысление сущности, структуры и динамики конфликта (С.Л. Семенова, Н.Ф. Антипова, Ф.М. Бородкин, Дж. Сперанский).

Объект исследования – управление организацией ОАО «Уральский алюминиевый завод»

Предмет исследования – изучение специфики трудовых конфликтов в условиях притока рабочей силы нового типа, управление трудовыми конфликтами в организации.

Цель исследования – совершенствование управления трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа.

Гипотеза исследования: Гипотеза исследования заключается в том, что последствия трудовых конфликтов влияют на результаты трудовой деятельности, как положительно, так и отрицательно, поэтому следует разрабатывать мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия .А также проводить диагностику уровня конфликтности на предприятии.

Задачи исследования:

1. Изучить сущность и классификацию конфликтов и выявить причины возникновения конфликтов в организации в условиях притока рабочей силы нового типа.

2. Провести анализ и диагностику уровня конфликтности на предприятии ОАО «Уральский алюминиевый завод» в условиях притока рабочей силы нового типа

3. Рассмотреть психологические особенности конфликтов на предприятии ОАО «Уральский алюминиевый завод» в условиях притока рабочей силы нового типа.

4. Разработать рекомендации по управлению конфликтности на примере ОАО «Уральский алюминиевый завод» в условиях притока рабочей силы нового типа.

Теоретико-методологическая основа исследования –

Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем в философии, социологии, в психологии, юриспруденции, в менеджменте и др. Начало современным теориям конфликта положили работы К.Маркса, Г.Спенсера , М.Вебера , Ч.Миллса . Социально-психологический аспект управления и разрешения конфликтов отражены в работах В.Зигерта , Л.Ланге, Х.Корнелиуса , З.Фрейда , Д.Скотта и др. Отечественные ученые - В.Н.Кудрявцев, А.В.Дмитриев, А.Г.Здравомыслов, Н.В.Гришина, Д.П.Зеркин, А.И.Пригожин, В.Н.Шаленко, А.Я.Анцупов, А.И.Шипилов ; А.Я.Кибанов, И.Е.Ворожейкин, Д.К.Захаров и др. исследовали специфику современных социальных конфликтов в организациях и разработали способы их

разрешения.

Особую роль в изучении социальных конфликтов сыграли труды А.К. Зайцева, Е.И. Степанова, В.Н. Шаленко и др. В них раскрываются сущностные аспекты противостояния труда и капитала, а также способы согласования различных классовых интересов, предупреждения и разрешения социально – трудовых конфликтов.

Научная новизна: В выпускной квалификационной работе осуществлено глубокое и комплексное исследование управления трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа.

Теоретическая значимость: Заключается в выявлении сути и природы трудовых конфликтов в организации в условиях притока рабочей силы нового типа, а также основных причин проявления данных конфликтов в рамках социально-трудовой сферы.

Практическая значимость: Практическая значимость исследования состоит в том, что разработанные методики анализа и предложенные мероприятия по снижению конфликтности на предприятии могут быть применены в практической деятельности для совершенствования управления персоналом на предприятии. Исследования будут значимы для руководителя организации в том, чтобы вовремя диагностировать конфликты в условиях притока рабочей силы нового типа на предприятии и принять меры для их предотвращения.

Методы и база исследования: Для того, чтобы правильно оценить уровень конфликтности на предприятии ОАО «Уральский алюминиевый завод» и выработать правильную стратегию предотвращения конфликтов, в работе были использованы методы: анкетирования и опрос, синтез и анализ полученных результатов.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА

1.1. Структура рабочей силы нового типа: сущность и типология трудовых конфликтов

«Международной общественностью сформулированы признаки XXI века, главными из которых являются: глобализация, рост конкуренции, высокая мобильность капитала и рабочей силы, усиление влияния международных торговых, технологических, информационных и коммуникационных связей. В числе важнейших признаков - высокая мобильность рабочей силы. В этих условиях иное содержание должно вкладываться в требования к рабочей силе. Это предъявляет не просто высокие, а принципиально новые требования к условиям развития "человеческого фактора", приводит к необходимости пересмотреть процессы подготовки и использования рабочей силы» [16].

Авторы статьи «Понятие рабочей силы: классический и неоклассический подходы» Затепакин О.А., Ясинский Д.Ю. анализируют понятия рабочей силы как социальный аспект, статистический (количественный) и рыночный (товарный) аспект, функционально-статистический и функционально-экономический аспект.

«Рабочая сила – это «совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости». Такое определение дано К. Марксом [16].

Понятие рабочей силы является сложной социально-экономической категорией, которая в зависимости от сферы использования или цели ее применения трактуется по-разному, но в основе её определения всегда лежит социально-функциональный аспект, а именно, свойства и способности человека, которые могут использоваться в общественном воспроизводстве.

И.В. Федченко определяет рабочую силу – как одновременно способности к трудовой деятельности и товар, который является объектом купли-продажи на рынке труда, а также обменивается на заработную плату в период трудовой деятельности. Р.Полынский высказывает мнение, что рабочая сила представляет собой товар особого рода, производственные созидательные качества которого целиком определяют конкурентоспособность и прибыльность предприятия. Она является основным ресурсом и определяется совокупностью физических, умственных и духовных способностей, благодаря которым человек может участвовать в трудовой деятельности. Результаты анализа содержания термина «рабочая сила» для наглядности оформим в виде таблицы 1

Таблица 1 - Трактовка термина «рабочая сила» [16]

Выделенные подходы	Сторонники содержания	Обобщённая формулировка
Одномерные		
Социальный (функциональный)	К. Маркс, А.Е. Мрачковский, А.А. Михайлов, Л.А. Андросова, Д.Н. Шайкин, О.И. Кулебакина, Е. Сахонько, Е.А. Волкова, Е.В. Калининкова, О.И. Дудина, В.А. Зеленков, М.Я. Озеров, В.С. Буланов, Н.А. Волгин, А.Б. Борисов, Н.П. Скосырева	Способность человека к труду, т.е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве
Статистический (количественный)	Р. Эренберг, Р. Смит, А.Л. Жуков, С.Ю. Рошин, Т.О. Разумова, П.П. Васильев, Е.В. Нехода, О.В. Кудрявцева. Кроме того, позиции: ФСГС, МОТ, Росстат	Совокупность работников, предлагающих свои услуги труда, соответствует экономически активному населению
Рыночный (товарный)	П. Самуэльсон, М. Фелдстайн, Р. Холл, Д. Гилдер, А. Лаффер, С. Трошина, В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина, А. Тюрина	Особый вид товара, продавцом которого является наёмный работник, покупателем – работодателем

Комбинированные		
Функционально-статистический	В.А. Вайсбурд, А.И. Рофе, Б.Г. Збышко, В.В. Ишин, В.А. Киселёва, Б.М. Генкин, С. Эренберг	Способность человека к труду, его трудовые возможности; общее число лиц в работоспособном возрасте (от 16 лет до принятого возраста выхода на пенсию) работающих или безработных
Функционально-экономический	И.В. Федчченко, Р. Полынский	Одновременно способности к трудовой деятельности и товар, который является объектом купли-продажи на рынке труда

Под термином «рабочая сила» понимаются различные категории, которые могут трактоваться по-разному в зависимости от сферы использования (менеджмент, экономика, маркетинг, статистика) и целей применения.

Росстат называет рабочей силой активное население, в том числе, временно безработных. С другой стороны, термин предполагает совокупность способностей человека (профессиональных и личных качеств, навыков, умений, опыта), которые дают возможность участвовать в трудовой деятельности и получать вознаграждение за труд.

Есть три основных определения, которые встречаются в практике.

Рабочая сила – это интеллектуальные и физические способности человека, способного к осуществлению трудовой функции.

В рыночной экономике рабочая сила является товаром, так как обладает потребительской стоимостью и имеет спрос со стороны работодателей.

Второе определение рабочей силы – это экономически активное, трудоспособное население. Проще говоря, трудовые ресурсы. Причем к нему относятся и занятые граждане, и безработные лица.

Исключение составляют:

- несовершеннолетние до 16 лет; пенсионеры (по возрасту и по инвалидности);
- студенты, обучающиеся очно; индивидуальные предприниматели;
- другие лица, не готовые работать по найму.

Третье определение рабочей силы действует в рамках предприятия. Она представляет собой сотрудников вместе с административным персоналом или за его исключением.

Цена рабочей силы формируется под влиянием ряда факторов, например, соотношения безработицы и занятости, отраслевой принадлежности предприятия, уровня политического и экономического развития государства (региона), национальных традиций, роста научно-технического прогресса и т.д.

"Уровень безработицы населения в возрасте 15 лет и старше в январе 2023 года составил 3,6% (без исключения сезонного фактора)" - говорится в материалах стат. службы.

По данным статистики, общая численность безработных в России в январе составила 2,7 млн. человек.

"Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше в январе 2023 года составила 75,6 млн человек, из них 72,9 млн человек классифицировались как занятые экономической деятельностью и 2,7 млн человек - как безработные, соответствующие критериям МОТ (то есть не имели работы или доходного занятия, искали работу и были готовы приступить к ней в обследуемую неделю)" - отметили в Росстате [35]

Результатом взаимодействий в сфере труда являются различные отношения, зафиксированные в различных нормах и законах.

«В Конституции Российской Федерации закреплены основные социальные права в сфере труда (Текст Ст. 37 Конституции РФ последняя редакция на 2023 год):

1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.
2. Принудительный труд запрещен.
3. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом

минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск» [21].

В современном обществе конфликты – часть работы предприятий, организаций. Трудовой коллектив организации представляет собой группу людей, объединенных общей целью, зависящей от основного направления деятельности. Но при этом каждый человек является индивидуальностью, со своими привычками, мировоззрением, отличительными чертами характера, желаниями и амбициями. Более того, зачастую коллектив состоит из людей разных возрастов, опыта, практических умений и навыков. Внешняя среда также оказывает влияние на характер внутренних отношений в организациях, в том числе и на специфику возникновения конфликтов, и на способы их регулирования. Избежать конфликтов в коллективе невозможно, так как они сопровождают не только рабочую, но и повседневную деятельность людей. Но оставлять конфликты без внимания нельзя, так как, разрастаясь, переходя из межличностного в межгрупповой, а затем и общеорганизационный, они могут привести к непредсказуемым, разрушительным последствиям.

Понятие «конфликт» характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях. В специальной литературе можно встретить такие определения конфликта: «пределный случай обострения противоречия», «трудноразрешимое противоречие, связанное с эмоциональными переживаниями» и т.д.

Конфликт – это такое соотношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе

противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.д.).

Развернутую социологическую концепцию социально-классового конфликта (классовой борьбы) создает Карл Маркс (1818-1883) -признанный предшественник современной конфликтологии, один из основателей немецкой и мировой социологии. По оценке Маркса, фундаментальный конфликт в обществе развивается между классами рабочих и буржуа. В его основе лежат противоречия между уровнем развития производительных сил и характером производственных отношений.

Немецкий социолог и экономист М. Вебер считал, что общество -это «арена борющихся между собой статусных социальных групп», каждая из которых имеет свои собственные политические, экономические интересы и амбиции. Он обратил внимание на то, что общество стратифицируется на слои по уровню престижа, степени уважения и власти.

«В нашей стране в советский период (1917–1991 года) господствующее положение в науке занимала «теория бесконфликтности». Реально существующие многообразные и острые конфликты загонялись внутрь, утаивались. Существенным среди них был конфликт между партийной элитой, номенклатурой и большинством народа. С середины 50-х годов, когда теория конфликта стала одной из ведущих парадигм в западной социологии, в отечественной литературе стали появляться первые исследования конфликтов в международных отношениях, семейных и производственных конфликтов.

На сегодняшний день различные науки по-разному продвинулись в изучении конфликта и внесли разный вклад в формирование междисциплинарной области знания – конфликтологии. К наиболее значительным исследованиям в области психологии конфликта следует отнести работы А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова («Конфликтология»), В.Н. Мясищева («Личность и неврозы»), В.С. Мерлина («Психологические конфликты»), Н.В. Гришиной («Психология конфликта») и др. Исследования конфликта в психологии связано с противоречивым поведением субъекта,

которое вызвано совокупностью внешних и внутренних факторов и характеризуется сильными переживаниями, эмоциями, носящими, как правило, негативный оттенок» А.И. Орланова» [31].

Ведущие отечественные конфликтологи А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов на основании библиографических социологических исследований выявили в эволюции конфликтологических идей и теорий три периода, каждый из которых состоит из ряда этапов:

I период – до 1924г. Здесь конфликтологические идеи зарождаются и развиваются как практические знания правил и приемов поведения в реальных конфликтных ситуациях. Проблема насилия и справедливости прорабатывается в религиозных учениях.

II период – 1924-1990г.г. В этот период конфликт сначала изучается как самостоятельное явление в рамках двух наук (правоведение, социология), а к концу периода – в одиннадцати науках (психологии, математике, политологии, социобиологии и др.) Интенсивность исследования конфликта постоянно увеличивается, но междисциплинарных работ практически нет.

III период – 1990 гг. – настоящее время. Появляются первые междисциплинарные исследования, конфликтология начинает выделяться в самостоятельную науку, резко увеличивается ежегодное количество публикаций, создаются центры, группы по исследованию и регулированию конфликтов» [31].

«В работе А.Г.Здравомыслова «Социология конфликта» (1996г.) природа, движущие силы и мотивация конфликтных противостояний, формы развертывания и способы разрешения конфликтов исследуются, главным образом, в связи с анализом социально-политических процессов, происходящих в современном мире и современном российском обществе. По А.Г.Здравомыслову, конфликт – нормальное явление общественной жизни, его изучение и анализ представляются положительными как для отдельных социальных групп, так и для общества в целом. Большой вклад в развитие отечественной конфликтологии внесли работы социологов Е.И.Степанова

(«Конфликтология переходного периода. Методологические, теоретические, технологические проблемы: по результатам исследовательских проектов», «Конфликты в современной России: проблемы анализа и регулирования»), А.Н.Чумикова («Управление конфликтами») [31].

Г.П.Гагаринская и С.З. Дыкина в монографии «Управление трудовыми конфликтами в организации» выявили зоны возникновения трудовых конфликтов. «В системе социально-трудовых отношений часто возникает дисбаланс интересов работников и работодателей, что приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе. Согласно данным официальной статистики, причинами начинающихся коллективных трудовых споров в организациях субъекта РФ с обращением в учреждение «Трудовой арбитражный суд» явились: задержка выплаты заработной платы, нарушение условий оплаты, индексации, нарушение условий коллективного договора, сокращение штата, реорганизация, изменение условий трудового договора и другое » [10].

«Чаще всего трудовые конфликты определяются участниками как система трудовых отношений, вскрывая противоречия в области оплаты труда. Однако, следует учесть, что трудовой конфликт обусловлен не только противоречиями, связанными с оплатой труда и трудовой деятельностью, он также может быть вызван всей совокупностью социально-трудовых отношений в трудовом коллективе предприятия, прежде всего противоречиями интересов работодателя и наемных работников. Конфликты, возникающих в производственной среде предприятия, основываются на противоречиях, возникающие в технической и технологической части производства, которые в свою очередь подразделяются на четыре вида противоречия, авторами монографии в таблице 2 предложены исследования противоречий на примере производственной среды» [10].

«Трудовые конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Выделяют следующие виды трудовых конфликтов:

- конфликты внутри малых групп;
- конфликты между работниками;
- конфликты между руководителями и подчиненными;
- конфликты между малыми производственными группами» [13].

Таблица 2 - Исследование противоречий в производственной сфере деятельности организации

Вид противоречий	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Производственная сфера		
1. Сложности с внедрением в производство новых технологических процессов	1.1. Деталь изготовить невозможно. 1.2. Просчеты в технологической части документации	1.1. Отклонение от норм времени 1.2. Запоздывание с передачей в цех технологических маршрутных карт, чертежей, технических условий
2. Сбой в работе, нарушения в эксплуатации, некачественный ремонт оборудования	2.1. Отсутствие нужных расходных материалов в момент выхода из строя оборудования 2.2. Незнание причин неисправности, не проведение работ, предупреждающих заранее выход из строя оборудования. 2.3. Низкий контроль качества ремонта оборудования	2.1. Несвоевременное предупреждение о простое оборудования
3. Ненадежная работа механического оборудования, не правильная эксплуатация инструментов	3.1. Неправильная эксплуатация оборудования, недостаточный срок эксплуатации оборудования, отсутствие полной технической документации на оборудование, сертификации на запасные части. 3.2. Слабая организация хранения инструмента и составных элементов на складе	3.1. Рост простоев и снижение сменности, аварии и производственный травматизм. 3.2. Ненадлежащая эксплуатация инструмента
4. Отклонение от запланированного хода производства, логистика	4.1. Споры возникают при установлении сменных заданий, неподкрепленных людскими и материальными ресурсами, технической документацией, исправным оборудованием, технологической оснасткой, инструментами и т.д.	4.1. Срывы графиков производства изделий

Структуру, типологию, причины и динамику конфликтов, на основе зарубежного и отечественного опыта в связи с притоком рабочей силы нового типа на предприятие, представила в виде таблиц и схем Семенова Л.С. – автор учебного пособия «Психология делового общения».

По ее мнению «каждый конфликт имеет более или менее выраженную структуру. В любом конфликте присутствует предмет конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личностных отношений конфликтующих сторон. Следующий элемент конфликта – мотивы – субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями и духовными интересами. Конфликт предполагает наличие оппонентов (это стороны конфликта), конкретных лиц, являющихся его участниками (Таблица – 3).

Таблица 3 – Основные структурные элементы конфликта [37]

Структура конфликта	
Стороны конфликта	Субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих
Предмет конфликта	То, из-за чего возникает конфликт. Это всегда та объективно существующая или мыслимая (воображаемая) проблема
Образ конфликтной ситуации Мотивы конфликта	Отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного Внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту
Позиции конфликтующих сторон	То, о чем стороны заявляют в ходе конфликтного взаимодействия

«Анализ и оценка конфликтов предполагает их группировку, систематизацию, деление по существующим признакам, типам и видам.

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт и внутриорганизационный конфликт.

Такая классификация позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает оценивать возможные пути их разрешения».

Наиболее часто встречаются внутриличностный, межличностный конфликты, конфликт между личностью и группой и конфликт межгрупповой.

«Конфликт внутриличностный обусловлен различными психологическими факторами внутреннего мира личности, часто кажущимися или являющимися несовместимыми: потребностями, интересами, ценностями, мотивами и т.п. В зависимости от того, какие внутренние стороны личности вступают в конфликт, выделяют следующие его формы: мотивационный, нравственный, нереализованного желания, ролевой, адаптационный, неадекватной самооценки и т.д.

Конфликт межличностный - самый распространенный вид конфликта, который охватывает практически все сферы человеческих отношений. Данный вид является наиболее распространенной формой конфликта в организации. Это, как правило борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, вакантное место и т.п. В основе межличностного конфликта лежат противоречия между людьми, несовместимость их взглядов, интересов, потребностей.

Конфликт между личностью и группой возникает, когда член группы отступает от сложившихся в группе норм поведения и труда. Причины такого конфликта связаны с нарушениями ролевых ожиданий, с неадекватностью внутренней установки статуса личности, с нарушением групповых норм. Другой распространенный конфликт этого типа – между группой и руководителем. Наиболее остро такие конфликты протекают при

несоответствии стиля руководителя уровню зрелости коллектива, из-за неприятия нравственного облика и характера руководителя и т.п.

Конфликт межгрупповой представляет собой противоборство, в основе которого лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей). Данный вид конфликта возникает между различными (формальными и неформальными) группами в организации, между высшими и низшими уровнями управления.

Конфликты в организации – это конфликты, возникающие между субъектами социального взаимодействия внутри организации.» [37].

Организационные конфликты имеют ряд функций:

- поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- получение информации об окружающей социальной среде;
- создание и поддержание баланса сил, и, в частности, власти, социальный контроль;
- нормотворчество.

Конфликты и организации многообразны, но, анализируя их, всегда следует учитывать не только внутреннюю среду организации, интересы и ценности субъектов социального взаимодействия, но и внешнюю среду.

Основу внутренней среды организации составляют ее функциональная структура, цели и задачи, ресурсы, технологии и коммуникации. Внешняя среда включает в себя факторы и социальные условия окружающей среды. Факторы внутренней и внешней среды организации нередко становятся и причиной конфликтов в ней. Рассмотрим структурообразующие элементы трудового конфликта на рисунке 1 [7].

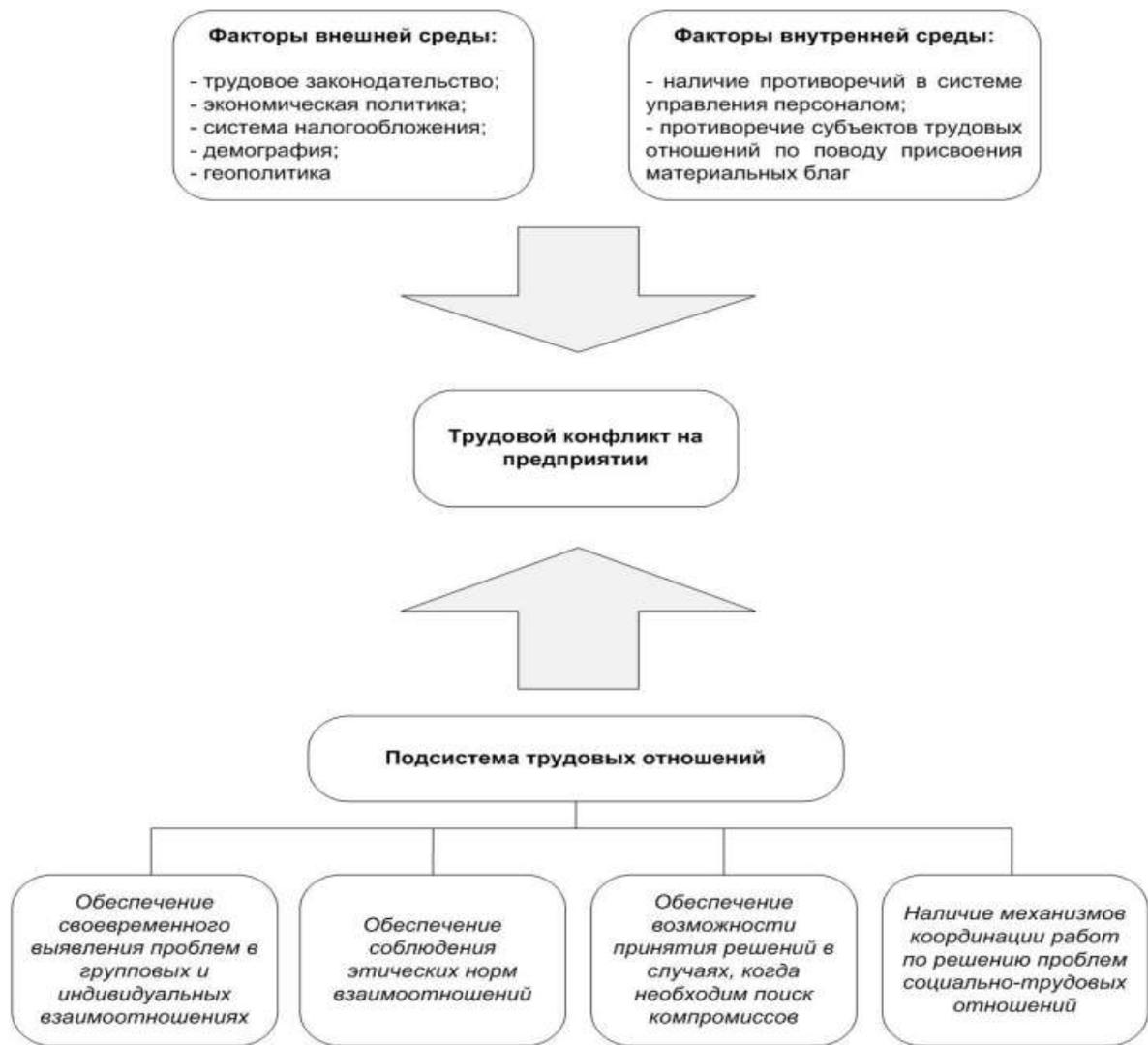


Рисунок 1 - Структурообразующие элементы понятия «трудовой конфликт» на предприятии [7]

Рассмотрим типы организационных конфликтов и причины, их вызывающие в таблице 4.

Таблица 4 – Типы конфликтов в организации [37]

Основа классификации	Типы конфликтов	Причины
Субъекты конфликта	<i>Внутриличностные конфликты</i>	<i>Производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника:</i>

	<p>Конфликты между личностью и группой:</p> <p>1.руководитель – коллектив</p>	<p>Новый руководитель, назначенный со стороны, в то время как в коллективе был достойный претендент на эту должность.</p> <p>Стиль управления.</p> <p>Низкая компетентность руководителя</p>
	<p>2.рядовой – член коллектива – коллектив</p>	<p>Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров</p> <p>Конфликтная личность</p> <p>Нарушение групповых норм</p> <p>Неадекватность внутренней установки статусу</p>
	<p>3.лидер – группа (микрогруппа)</p>	<p>Низкая профессиональная подготовка</p> <p>Применение компромата против лидера</p> <p>Превышение полномочий лидерства</p> <p>Изменение группового сознания</p>
	<p>Межгрупповые конфликты:</p> <p>1. между структурными подразделениями</p> <p>2. между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами</p>	<p>Взаимная взаимосвязь по выполняемым задачам</p> <p>Распределение ресурсов</p> <p>Неудовлетворительные коммуникации</p> <p>Структурная перестройка</p> <p>Противоположность интересов, ценностей, целей</p> <p>Амбиции лидеров</p>

	3. между руководством организации и персоналом	Нарушение коммуникации Неудовлетворительные коммуникации Нарушение правовых норм Невыносимые условия труда Низкая заработная плата
	4. между администрацией и профсоюзами	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации Неудовлетворительные условия труда низкая заработная плата и т.д.
	5. между организациями	Нарушение трудовых обязательств Борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т.п.
Источники конфликта	<i>Структурные конфликты</i> (между структурными подразделениями)	Противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта
	<i>Инновационные конфликты</i> (связанные с развитием организации, ее структурными изменениями)	Изменение организационной структуры Ошибки в распределении функций Нарушения привычных норм, правил взаимоотношений Несоответствие квалификации работников инновационным изменениям
	<i>Позиционные конфликты</i> (возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации)	Различие в задачах и целях Групповой эгоизм Неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации

	<i>Ресурсные конфликты</i> (возникающие в процессе распределения и использования ресурсов)	Ограниченные ресурсы Нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов)
	<i>Динамические ресурсы</i> (обусловленные социально–психологической динамикой организации)	Социально – психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
Типы функциональной системы	<i>Организационно – технологические конфликты</i>	Рассогласование формальных организационных начал Несбалансированность рабочих мест Нарушение технологических процессов
	<i>Конфликты в социально–экономической системе организации</i>	Неудовлетворительная заработная плата Задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд Увеличение выработки или снижение тарифов оплаты, несовершенная система стимулирования Просчеты со стороны руководства организации в финансово – экономической деятельности Дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями
	<i>Конфликты в административно – управленческой системе</i>	Экономические и организационно – технологические причины

		Невыполнение руководством своих обещаний, нарушение договорных обязательств Неполная информация о реальном состоянии дел организации
	<i>Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации</i>	Противоречия в системе формальных и неформальных отношений Столкновение формальных и неформальных интересов Несовпадение формальных и неформальных методов решения задач
	<i>Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений</i>	Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе Нарушение групповых норм Борьба за лидерство Столкновение групповых интересов, целей, ценностей

Конфликты имеют как *негативные*, так и *позитивные* последствия. Если они способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными (функциональными).

Для *конструктивных конфликтов* характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, такие проблемы жизнедеятельности организации и ее членов, разрешение которых выводит организацию и личность на новый, более высокий и эффективный уровень развития. В группе появляются условия для сотрудничества, взаимопонимания. Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

Конфликты, препятствующие принятию решений, эффективному взаимодействию в группе и организации, называют деструктивными (дисфункциональными). *Деструктивный конфликт* возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны, либо когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая их.

Конфликты могут быть реалистичными (предметными) и нереалистичными (беспредметными).

Реалистичные конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения какого-либо результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций. Нереалистические конфликты всегда деструктивны. Их гораздо сложнее урегулировать, придать им конструктивный характер.

1.2. Причины и динамика трудовых конфликтов

Причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

Каждый руководитель должен знать, как предупредить конфликт, уметь его нейтрализовать. Для того чтобы управлять конфликтами,

необходимо не только предвидеть их, но и знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

«В настоящее время на предприятиях обновляется и совершенствуется социально-профессиональная структура кадров, появляются прогрессивные формы организации труда. Но, как правило, первоначально эти процессы приводят к повышенной степени физической и нервно-психической напряженности (интенсификации труда), ускоренной утомляемости работников в связи с ужесточением производственного режима, иногда ухудшаются и условия труда (повышаются вибрация, загазованность, шумы, тепловыделения, увлажненность производственных помещений), возрастает степень его опасности; усиливается социальная изоляция работников; появляется технологическая и структурная безработица. Все эти последствия становятся объектом разрабатываемых программ по совершенствованию организации труда и производства. Наиболее существенное влияние на качество рабочей силы оказывают изменения в содержании и характере труда, а также сдвиги в профессионально-квалификационной структуре кадров. Изменение содержания и характера труда выражается в следующих процессах:

—меняются функции труда. Простые, узкие, однообразные функции специализированного труда сменяются комплексом новых, более сложных функций по управлению, контролю, наладке, переоснастке, ремонту, программированию автоматизированных систем и роботизированного производства. Растет значение универсализации труда, его комбинирования;

—проявляется тенденция уникализации труда. Увеличивается число наименований профессий, не имеющих аналогов, которые требуют от работников высокой квалификации, способствуют процессу углубления их специализации.;

—происходят изменения в структуре квалификационного комплекса: если ранее его ведущим компонентом являлись навыки и умения, зависящие от опыта работы, то теперь основное значение приобретают знания.

—меняется уровень и структура напряженности труда. Если раньше напряженность труда включала прежде всего физическую нагрузку, то теперь в основном нервно-психическую. Поэтому интенсивный труд в современном понимании предполагает высокий уровень развития психических, волевых качеств человека.

Происходят изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров. За короткое время исчезают не только отдельные устаревшие профессии, но и целые их группы. Появляются новые категории персонала, обслуживающего высокотехнологичное оборудование, например, операторы вычислительной техники, наладчики по электронике и др. Повышаются удельный вес и роль специалистов, связанных с передовой технологией, т.е. научных работников, специалистов по ЭВМ, инженеров-исследователей, разработчиков и др. Все более высокий спрос ожидается на работников таких профессий, как системные аналитики, разработчики программ; инженеры-исследователи, конструкторы и технологи. Рассмотренные выше социально-экономические последствия НТР предъявляют новые повышенные требования к качеству рабочей силы, а также раскрывают причины и источники возникновения трудовых конфликтов и определяют динамику их протекания» [26].

Среди огромного множества причин конфликтов необходимо выделить так называемые общие причины, которые проявляются так или иначе практически во всех конфликтах, и частные, которые непосредственно связаны с конфликтом конкретного вида.

Общие причины:

- *социально – политические и экономические*, связанные с социально – политической и экономической ситуацией в стране;
- *социально – демографические* отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;

- *социально – психологические*, отражающие социально – психологические явления в социальных группах (взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.);
- *индивидуально – психологические*, связанные с индивидуальными психологическими особенностями личности (способностями, темпераментом, характером);

Частные причины:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностных ориентирах, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации;
- нечеткое распределение обязанностей;
- несоответствие требований руководителя и коллектива;
- несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников;
- нарушение взаимных ожиданий;
- конфликтная личность.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых и является необходимым условием разрешения конфликтов. Разногласие, возникшее между субъектами, приводит к образованию конфликтных отношений.

Конфликтные отношения – это способ (процесс) взаимодействия, характеризующийся несовпадением либо незнанием, непониманием людей, потребностей, интересов партнера. Возникновение конфликтных отношений приводит к созданию конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация – ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон – участниц, каждая из которых имеет

свои цели, мотивы, средства разрешения проблемы, лично значимой для каждого ее участника.

В ходе конфликтного противостояния субъекты конфликта ищут причину для открытого столкновения, которая не всегда напрямую связана с основной причиной конфликта.

Причины конфликта, конфликтная ситуация и конфликт соотносятся между собой следующим образом (Рисунок 2).

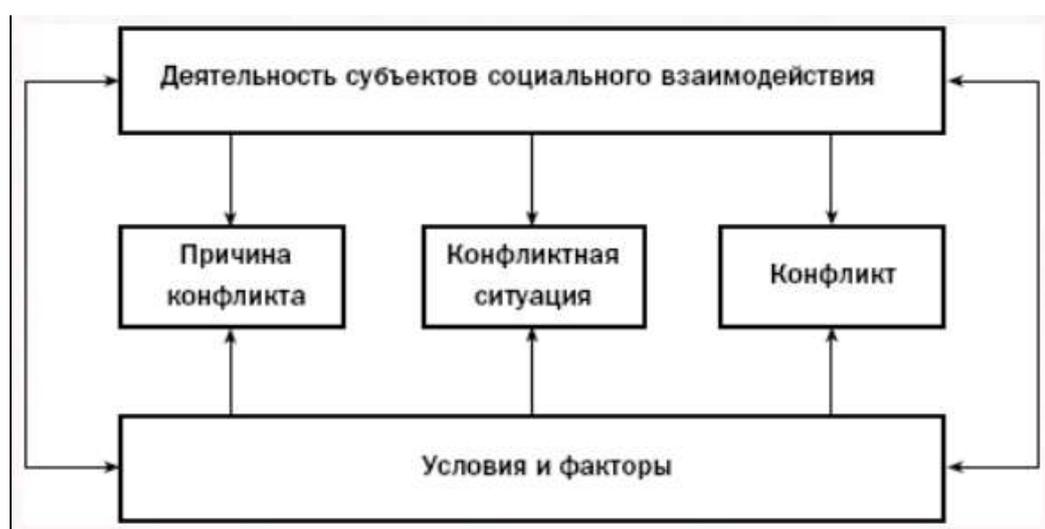


Рисунок 2 – Соотношение причины конфликта, конфликтной ситуации и конфликта

Инцидент – формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Динамика инцидента такова: первый субъект конфликта вполне сознательно наносит моральный (в устной форме или письменной) либо физический ущерб своему оппоненту. Второй субъект предпринимает адекватные действия в отношении первого субъекта конфликта. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество, являясь сигналом к началу открытого противостояния.

«Как и любое социальное явление, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Поэтому важной характеристикой конфликта является его динамика, которая представляет собой ход развития, изменения конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов. Периоды и этапы конфликта отражают существенные

моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Динамику конфликта рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика конфликта [37]

Периоды	Стадии
Латентный (открытый) период	<p><i>Возникновение и развитие конфликтной ситуации.</i></p> <p>Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.</p>
	<p><i>Осознание конфликтной ситуации</i> хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого. Следствием и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть изменение настроения, критическое и недоброжелательное высказывание в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т.п.</p>
Открытый период	<p><i>Начало открытого конфликтного взаимодействия.</i> Один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом осознает, что данные действия направлены против него, и в свою очередь предпринимает активные действия против инициатора конфликта.</p>
	<p><i>Развитие открытого конфликта.</i> Переход к активным действиям, направленным на нанесение ущерба противнику (заявление, предупреждение и т.п.).</p>
	<p><i>Разрешение конфликта.</i> В зависимости от содержания и глубины конфликта разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическим (беседа, убеждение, просьба и т.д.) или административным (увольнение, приказ руководителя, перевод на другую работу и т.д.).</p>

«В Санкт-Петербургском Гуманитарном Университете Профсоюзов Центром мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов, который

осуществляет научную и исследовательскую деятельность с 2012 года в рамках реализации проекта «Социально-трудовые конфликты», подготовлен очередной аналитический бюллетень с оценкой социально-трудовой обстановки и развитии социально-трудовых отношений в стране на основе изучения зарегистрированных социально-трудовых конфликтов с учетом влияния внутренних и внешних условий по итогам первого квартала 2023 года.

В первом квартале 2023 года зарегистрирован 31 СТК (-6% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года). Наибольшее количество СТК протекало в Центральном федеральном округе – 11 (35% от общего количества). СТК были зарегистрированы в семи федеральных округах, кроме СКФО. В аналогичном периоде прошлого года лидерами по количеству СТК были ПФО (10 СТК, 30%) и УФО (8 СТК, 24%).

Основными причинами возникновения СТК были: невыплаты (задержки с выплатами) заработных плат (38% от общего количества СТК); сокращения (увольнения) работников (29%); нарушения условий и режимов труда (23%); снижение уровня оплаты труда (22%); невыплата надбавок (доплат, компенсаций) (21%)» [50].

1.3. Управление трудовыми конфликтами в организации

Управление конфликтами – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику, в интересах развития или разрушения той социальной системы, в которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами, являясь сложным процессом, включает в себя следующие виды деятельности: прогнозирование конфликта, предупреждение, регулирование и разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой (Таблицы 6) [37].

Таблица 6– Процесс управления конфликтом

Вид деятельности	Характеристика
Прогнозирование конфликта	<p>Выявление причин данного конфликта. Изучение субъективных и объективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально - психологических особенностей. Такими условиями и факторами могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стиль управления; • уровень социальной напряженности; <p>социально – психологический климат и т.д.</p>
Предупреждение конфликта	<p>На основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации его факторов. Этому могут способствовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников; • подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально – психологических особенностей; • демократизация отношений в коллективе; • правовая защита сотрудников; • воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого–педагогической культуры общения; • обучение сотрудников навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции.

<p>Стимулирование конфликта</p>	<p>Средства стимулирования конфликта могут быть самыми разными:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вынесение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании; • критика сложившейся ситуации на собрании и т.д. <p>Руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им.</p>
<p>Регулирование конфликта</p>	<p>Регулирование предполагает ряд этапов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Признание реальности конфликта противоборствующими сторонами; • Легитимизация конфликта (достижение соглашения между конфликтующими сторонами); • Институционализация конфликта (создание рабочих групп, органов по регулированию конфликтного взаимодействия).
<p>Разрешение конфликта</p>	<p>Это заключительный этап управления конфликтом. Это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизации их взаимоотношений.</p>

Разрешение конфликта может быть полным и неполным.

Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтной ситуации.

Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняют не все причины или конфликтные ситуации В этом случае неполное разрешение

конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению. В реальной практике по управлению конфликтами важно также учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения конфликта:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон(уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолений противоречий (сотрудничество);

Способы разрешения конфликта могут быть административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.) и педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

Для того, чтобы быть успешным управляющим, руководителем, необходимо вооружиться дополнительными знаниями в области управления конфликтами и их предупреждения. Нужно знать, что, человек, находясь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы выбирает определенную стратегию (стиль) поведения, учитывая при этом свой стиль других участников конфликта, а также природу самого конфликта. Американские психологи К.Томас и Р.Килмен предлагают к рассмотрению пять стратегий поведения в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Стили конфликтного поведения

Стратегия поведения в конфликте определяется той мерой, в которой человек хочет удовлетворить собственные интересы (действуя активно или пассивно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Для эффективного и конструктивного разрешения организационного, межличностного, межгруппового, социально-трудового конфликта и его наглядного представления руководителю (конфликтменеджеру) организации рекомендуется применять картографический метод (картография конфликта), разработанный психологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр (Рисунок 4).

С ее помощью можно наметить общую стратегию, наиболее характерные этапы и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Такая карта – схема позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как сам процесс составления карты требует переключения сознания человека с эмоций на разум, мышление;
- создать возможность совместно обсудить проблему, высказывать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

- создать атмосферу эмпатии, т.е. возможность увидеть проблему глазами других людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать наиболее оптимальные пути разрешения конфликта

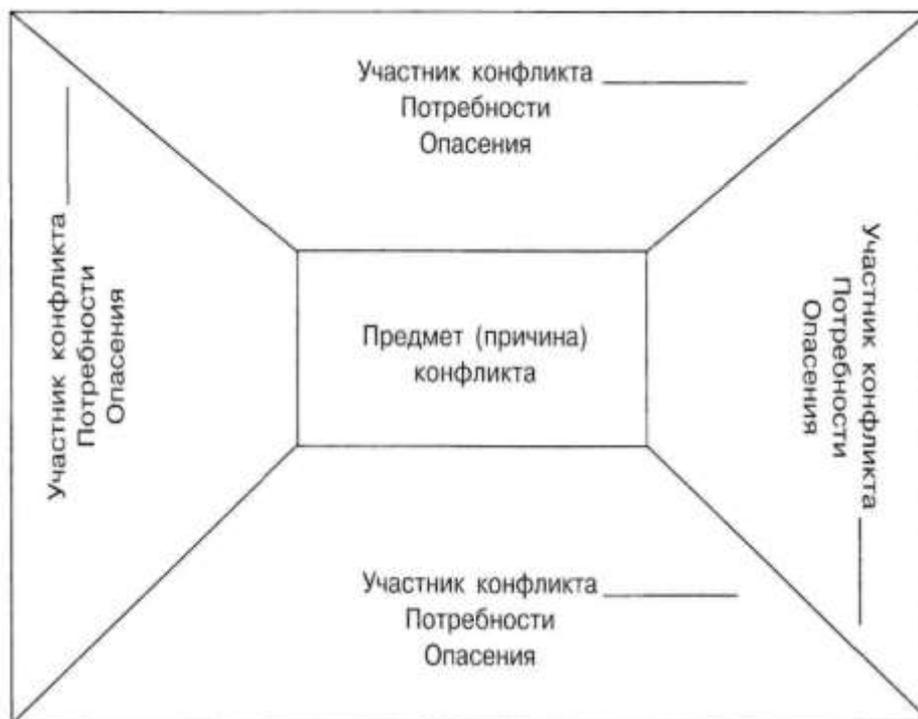


Рисунок 4 - карта – схема конфликта

Для того, чтобы деятельность организации и ее сотрудников была эффективной, психологи предлагают руководителям воспользоваться следующими рекомендациями:

1. Научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержанны.
2. Приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.
3. Научитесь терпеливо слушать других. Это такое же искусство, как и умение общаться. Для этого следует помнить следующие правила: не отвергать высказывания только потому, что вы с ним не согласны, не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.
4. Не унижайте достоинства людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека.

5. Не преследуйте за критику снизу, будьте самокритичны – это укрепит Ваш авторитет.
6. Не злоупотребляйте правом единоначалия, чаще советуйтесь с сотрудниками, обсуждайте с ними цели- тогда они будут считать их своими и смогут помочь в их осуществлении.
7. Будьте готовы брать ответственность на себя в случае неудачи, и не искать виноватых среди подчиненных. Ваша задача – установить объективные причины неудачи и найти выход из создавшейся ситуации.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

1. Исходя из вышеизложенного рынок труда занимает важное место в экономике любого государства, так как именно он способствует развитию таких важных макроэкономических показателей, как уровень безработицы, производительность труда, темп роста и др. Иными словами, уровень развития рынка труда оказывает значительное влияние на экономику страны в целом.

«Санкционные ограничения поставили перед нашей страной много непростых задач: возникли проблемы с комплектующими, дефицит технологических решений, нарушена привычная логистика. Но, с другой стороны, это открывает новые возможности, является стимулом к построению экономики, обладающей полным, а не частичным технологическим, производственным, кадровым и научным суверенитетом», - подчеркнул президент России В.В. Путин.

2. В связи со сложившейся социально – экономической обстановкой Правительством РФ принимаются меры, которые могут обеспечить высокий уровень качества кадрового потенциала и рабочей силы нового типа. В 2022 году был запущен федеральный проект «Профессионалитет», перестраивается система высшего образования. Получить необходимые навыки, пройти бесплатное переобучение по наиболее востребованным профессиям, трудоустроиться можно в рамках федерального проекта «Содействие занятости» и др.

3. Рабочая сила является основным ресурсом и определяется совокупностью физических, умственных и духовных способностей, благодаря которым человек может участвовать в трудовой деятельности, но на самореализацию работников и в конечном счете на эффективность и производительности труда большое влияние оказывают трудовые конфликты, которые имеют как позитивные, так и негативные последствия.

4. *Конфликт* – это такое соотношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе

противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.д.).

«Трудовые конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Выделяют следующие виды трудовых конфликтов:

- конфликты внутри малых групп;
- конфликты между работниками;
- конфликты между руководителями и подчиненными;
- конфликты между малыми производственными группами» [13].

3. Употребление термина «конфликт» встречается при разработке проблем в философии, социологии, в психологии, юриспруденции, в менеджменте и др.

Г.П. Гагаринская и С.З. Дыкина выявили зоны возникновения трудовых конфликтов, возникающие в технологической и технической части производства:

- сложности с внедрением в производство новых технологических процессов;
- сбой в работе, нарушения в эксплуатации, некачественный ремонт оборудования:
- ненадежная работа механического оборудования, неправильная эксплуатация инструментов;
- отклонение от запланированного хода производства, логистика.

4. Проведен анализ и оценка конфликтов (группировка, систематизация, деление по существующим признакам, типам и видам)

5. Даны определения четырех основных типов конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт и внутриорганизационный конфликт, рассмотрены общие и частные причины возникновения конфликтов.

Общие причины:

- *социально – политические и экономические, связанные с социально – политической и экономической ситуацией в стране;*

- *социально – демографические* отражающие различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.;
- *социально – психологические*, отражающие социально – психологические явления в социальных группах (взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т.д.);
- *индивидуально – психологические*, связанные с индивидуальными психологическими особенностями личности (способностями, темпераментом, характером);

Частные причины:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностных ориентирах, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации;
- нечеткое распределение обязанностей;
- несоответствие требований руководителя и коллектива;
- несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников;
- нарушение взаимных ожиданий;
- конфликтная личность.

5. Для того, чтобы быть успешным управляющим, руководителем, необходимо вооружиться дополнительными знаниями в области управления конфликтами и их предупреждения. Управление конфликтами, являясь сложным процессом, включает в себя следующие виды деятельности: прогнозирование конфликта, предупреждение, регулирование и разрешение конфликта.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «УРАЛЬСКИЙ АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД»)

2.1. Краткая характеристика базы исследования: ОАО «Уральский алюминиевый завод»

ОАО «Уральский алюминиевый завод» – комплексное предприятие по производству глинозема и алюминия (Каменск-Уральский, Свердловская область, ул. Заводская, 4 Россия). Входит в состав компании «РУСАЛ». **УАЗ** был введен в эксплуатацию в 1939 году.

«Уральский алюминиевый завод занимает особое место среди родственных предприятий отечественной алюминиевой промышленности. Он был третьим по счету с начала производства алюминия в нашей стране и самым мощным по тем временам. УАЗ первым в СССР освоил производство глинозема по «засекреченному» способу Байера и стал родоначальником алюминиевой промышленности на Урале.

Начиная с закладки первого камня в 1933 году, УАК (ныне УАЗ) строился 6 лет. Пуск завода состоялся 5 сентября 1939 года. Здесь впервые в СССР были применены более мощные в то время электролизеры с самообжигающимися анодами при боковом токоподводе на силу тока 55 кило-ампер. В декабре 1941г. в электротермическом цехе УАЗа начато производство кремния. За первый месяц цех дал 109 тонн уральского кремния.

За время войны Уральский алюминиевый завод произвел 244 441 тонну алюминия, 11 139 тонн кремния, 79 646 тонн силумина и 495 197 тонн глинозема. До февраля 1943 года УАЗ был единственным предприятием в СССР, выпускавшим эту стратегическую продукцию, противостоял всей континентальной Европе, работавшей на Третий Рейх.

В период 1946 – 1980 гг. продолжалось значительное развитие завода. Осуществлены, по сути три, этапа реконструкции и технического перевооружения основных технологических переделов. В итоге снижены

расходы сырья и энергоресурсов, снижены затраты труда, улучшилась экологическая обстановка» [52].

В 1987 г. по инициативе директора завода Школьников Р.М. коллектив предприятия приступил к крупномасштабной реконструкции электролизного производства, а в 1990 г. – и производства глинозема за счет средств, заработанных самим заводом.

В 1996 г. «УАЗ» вошел в состав Сибирско - Уральской алюминиевой компании. Она объединила экономический интеллектуальный потенциал Уральского и Иркутского алюминиевых заводов.

С октября 1998 г. на УАЗе началась промышленная переработка бокситов Средне-Тиманского месторождения.

В 2007 году предприятие вошло в состав Компании РУСАЛ и является одним из высокорентабельных предприятий отечественной алюминиевой отрасли.

После консервации в 2013 г. электролизного производства выпуск алюминия и сплавов приостановлен до изменения конъюнктуры рынка алюминия. Сейчас основное направление деятельности УАЗа – переработка боксита и производство глинозема.

В настоящее время УАЗ – динамично развивающееся предприятие, которое поступательно проводит программу модернизации на всех этапах производства. Продукцию завода приобретают авиационная и космическая отрасли, моторостроение, радиоэлектронная промышленность, энергетика, строительство.

С 16 марта 2019 года генеральным директором УАЗа назначен Евгений Пустынных. Основными задачами Евгения Пустынных в новой должности станут продолжение модернизации глиноземного производства УАЗа, увеличение выпуска глинозема, реализация программ, направленных на повышение эффективности производства, вовлечение персонала в решение проблем и задач, стоящих перед заводом.

Миссия: ОАО «Уральского алюминиевого завода»:

«Наша миссия заключается в том, чтобы стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире, которой сможем гордиться мы и наши дети. Через успех «УАЗа» - к процветанию каждого из нас и общества.

Цель деятельности – производство глиноземной металлургии плюс глинозем высших марок и гидрат.

Предприятие включает подразделения, осуществляющие изготовление готовой продукции, а также оказывающие производственные услуги основным подразделениям, органы управления и организации, обслуживающий коллектив работников предприятия.

Под производственной структурой предприятия понимают состав цехов и служб, и характер их взаимосвязи.

Продукция:

- Алюминий технической чистоты в чушках марок А8, А7, А6, А5
- Галлий технический марок Гл-0, Гл-1
- Глинозем марок Г00, Г0, Г1
- Кремний кристаллический марок Кр1, Кр2, Кр3
- Литейные алюминиевые сплавы в чушках АК8М и др.
- Масса анодная углеродистая
- Силумин в чушках марок АК12оч (Сил00), АК12пч (Сил0), АК12ч (Сил1)
- Слитки плоские из алюминия технической чистоты

Мощность завода - 75.000 тонн первичного алюминия и 770.000 тонн глинозема в год.

Потребителями являются алюминиевые предприятия РУСАЛа и различных отраслей народного хозяйства: стройиндустрии, приборостроения.

«В настоящее время многие компании улучшают свою систему качества, ориентируясь на требования международных стандартов.

На УАЗе ведется активная работа по созданию и внедрению современных систем менеджмента.

Сертификат №: 190555-2015-AQ-MCW-FINAS Дата начальной сертификации: 05 января 2006 Действителен: 27 августа 2018 - 04 января 2021 Настоящим удостоверяется, что система менеджмента организации:

АЛЮМИНИЕВЫЙ ЗАВОД» Заводская, 4, Каменск-Уральский, Свердловская область, Российская Федерация, 623406 была признана ФИЛИАЛ АО «РУСАЛ УРАЛ» В КАМЕНСКЕ-УРАЛЬСКОМ «ОБЪЕДИНЕННАЯ КОМПАНИЯ РУСАЛ УРАЛЬСКИЙ соответствующей стандарту: ISO 9001:2015 Настоящий сертификат действителен для следующей области: Производство и поставки глинозема, песка тригидрата оксида алюминия, гидроксида алюминия.

Внедрены Система менеджмента качества, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 9001:2000, и Система экологического менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Заводу были выданы соответствующие сертификаты. Создана сертификации Система менеджмента промышленной безопасности и охраны труда, соответствующая требованиям международного стандарта OHSAS 18001:1999.

Предприятие представляет собой сложный комплекс производственных единиц или подразделений, выполняющих различные функции.

Общая производственная структура «Уральского алюминиевого завода»

По роли в производственном процессе цеха делятся:

- Основные;
- Вспомогательные.

Основные – осуществляют переработку сырья и полуфабрикатов с целью изготовления из них продукции, соответствующей профилю предприятия.

На ОАО «Уральском алюминиевом заводе» к основным цехам (основное производство) относятся:

- Цех подготовки сырья
- Цех выщелачивания и сгущения
- Цех декомпозиции и выпарки

- Цех кальцинаций

Вспомогательные цеха предназначены для обслуживания основного производства.

На «УАЗе» к вспомогательным цехам и обеспечивающим цехам относятся:

- Служба технологической поддержки

- Участок по производству скандиевого концентрата

- Лаборатория охраны окружающей среды

- Отдел технического контроля и центральная лаборатория

- Железнодорожный цех

-Цех складского хозяйства

К системе управления организации относятся:

- Дирекция по глиноземному производству

- Производственно-диспетчерский отдел

- Производственно-аналитический отдел

- Отдел повышения эффективности производства

- Служба главного энергетика

- Отдел планирования и учета энергоресурсов

- Группа ФОРЭМ

- Дирекция по экологии и качеству

- Отдел экологии

- Отдел интегрированных систем менеджмента

- Главный метролог

- Финансовая дирекция

- Планово-бюджетный отдел

- Отдел собственности и корпоративных отношений

- Служба заказчика по ИТ

- Коммерческая дирекция

- Отдел материально-технического снабжения

- Отдел оформления отгрузки продукции и таможенного оформления

- Отдел транспорта перевозок

- Служба логистики
 - Дирекция по персоналу
 - Отдел труда и заработной платы
 - Отдел развития и подготовки персонала
 - Отдел организационной культуры
 - Административно-хозяйственный отдел
 - Дирекция по защите ресурсов
 - Первый, второй отдел
 - Служба защиты ресурсов
 - Отдел развития Производственной системы
 - Юридический отдел
 - Пресс-служба
 - Отдел охраны труда и промышленной безопасности
 - Штаб ГОиЧС
 - Служба проектов по модернизации
 - Энергетик
 - Теплотехник
- К не промышленной сфере (не относятся к производству):*
- Медико-санитарная часть
 - Управление социальных объектов
 - Цех соцкультбыта» [52]

2.2. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики предприятия в условиях притока рабочей силы нового типа

«Перемены, произошедшие за последние десять лет в социально-экономических структурах, производстве, жизни людей, привели к изменению места и роли человека в развитии экономических процессов. Из пассивного объекта экономических отношений человек превратился в главную движущую силу экономического развития, в результате чего качественные

характеристики рабочей силы стали определяющим фактором роста производительности труда и повышения эффективности производства.

Персонал, обладающий высоким качеством рабочей силы, становится все более востребованным предприятиями. Среди них конкурентные преимущества приобретают предприятия, обеспечивающие более высокую производительность труда, более высокое качество продукта, более эффективное управление. В свою очередь, это обуславливает необходимость обучения, профессиональной подготовки и выпуска на рынок труда рабочей силы с требуемым уровнем образования, обладающей как квалификационной, так и территориальной мобильностью. При этом экономическая и социальная значимость проблем повышения качества трудового потенциала возрастает» [19].

Организационная структура Компании РУСАЛ представляет собой смешанный тип линейно-функциональной и дивизиональной структур с учетом тонкой структуризации.



Рисунок 5 - Организационная структура объединенной компании UC RUSAL

Состав персонала ОАО «УАЗ» неоднороден, так как люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, категории и т. п.

Общая численность работников на 01.01.2023 на предприятии составляло 2900 штатных единиц.

Рассмотрим количественный состава персонала за последние три года в таблице 7.

Таблица 7 - Количественный состав персонала ОАО «УАЗ»

Наименование показателя	Период, год					
	2020		2021		2022	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Среднесписочная численность работников, в т.ч. по категориям:	3 318,0	100	2 715,0	100	2900,0	100
Рабочих	1852	55,82	1950	71,82	1950	67,24
Служащих (тех.исполнителей)	953	28,75	400	14,73	565	19,48
Специалистов	467	14,07	320	11,79	340	11,72
Руководителей	46	1,39	45	1,66	45	1,55

Таким образом, проведенный за 2020-2022 года анализ состава и структуры персонала в ОАО «УАЗ» позволяет сделать следующие выводы:

- количественный состав персонала в период с 2020 по 2022 года снизился на 388 единиц, произошло увеличение рабочих на 98 единиц;
- снизился состав числа технических исполнителей на 838 единиц, что составляет почти 60% от количества в 2020 году;
- снижение отдела специалистов на 127 единиц и снижение руководительского состава на 1 человека.

Рассчитаем коэффициент приема персонала по формуле:

$$K\text{-т приема} = K_{\text{пр.}} / \text{ССЧ} (1)$$

где $K_{\text{пр.}}$ - количество принятых;

ССЧ - среднесписочная численность работников за отчетный период (мес., год).

Как можно заметить в таблице, по данным за 2020 год произошло увеличение сотрудников в числе рабочих. Коэффициент приема среди рабочих составит:

$$102(\text{кол-во принятых}) / 3318,0(\text{среднесписочная численность работников за 2020 год}) = 0,03.$$

Теперь, рассчитаем коэффициент выбытия по формуле:

$$K\text{-т выбытия} = K_{\text{у}} / \text{ССЧ} (2)$$

где $K_{\text{у}}$ - количество уволенных.

Коэффициент выбытия технических исполнителей за 2020 год составил:
 $285/3318=0,08$

Коэффициент выбытия в отделе специалистов за 2020 год составил:
 $250/3318=0,07$

Коэффициент выбытия в отделе руководителей за 2020 год составил:
 $2/3318= 0,0006$.

Теперь, рассчитаем аналогичные данные за 2021 год, в сравнении с 2020 годом.

Коэффициент принятия в отделе рабочих за 2021 год составил:
 $98/2715=0,036$.

Коэффициент выбытия в отделе технических исполнителей за 2021 год составил:

$$553/2715=0,2$$

Коэффициент выбытия в отделе специалистов за 2021 год составил:
 $147/2715=0,05$

Коэффициент выбытия в отделе управляющих составил:
 $1/2715=0,0003$.

Исходя из выполненных расчетов можно увидеть, что текучесть персонала, в связи с коэффициентами выбытия, была намного выше в 2020 году, в сравнении с 2021.

Теперь, рассчитаем аналогичные данные за 2020 год, в сравнении с 2019 годом.

Коэффициент принятия в отделе рабочих за 2022 год остался без изменений.

Коэффициент выбытия в отделе технических исполнителей за 2022 год составил:

$$165/2900=0,05$$

Коэффициент выбытия в отделе специалистов за 2022 год составил:
 $20/2900=0,006$

Коэффициент выбытия в отделе управляющих остался без изменений.

Исходя из выполненных расчетов можно увидеть, что текучесть персонала, в связи с коэффициентами выбытия, была намного выше в 2021 году, по сравнению с 2022.

Движение и использование персонала – индикаторы качества управления персоналом. Движение персонала предприятия характеризует удовлетворенность работников микроклиматом; показатели использования персонала выявляют эффективность вложенных в оплату труда средств.

Рассмотрим показатель движения персонала в таблице 8.

Таблица 8 - Движение персонала

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	3318	2715	2900	-1038
Принято - чел	103	89	185	96
Уволено: в том числе	438	603	420	-18
По собственному желанию	429	600	418	-11
За нарушение правил трудовой дисциплины	4	3	2	-2
Коэффициент оборота по приему, %	3,104	3,057	6,379	3,275
Коэффициент оборота по увольнению, %	13,2	22,2	14,48	1,28
Текучесть, %	10,06	18,93	8,10	-1,96
Коэффициент замещения персонала, %	0,23	0,13	0,44	0,21

– количество уволенных сотрудников по собственному желанию за 2022 год снизилось на 11 человек;

– количество уволенных за неисполнение трудовой дисциплины снизилось на 2 человека.

Коэффициенты кадрового потенциала предприятия изображены на рисунке 5

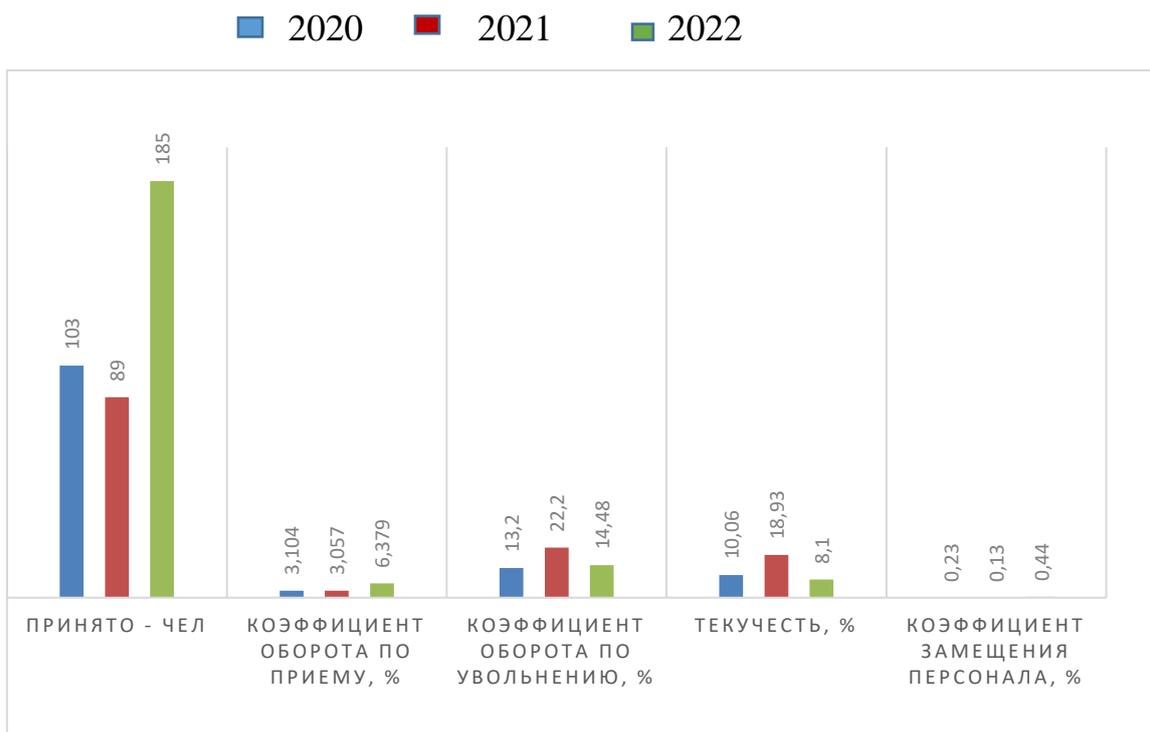


Рисунок 5 – Коэффициенты кадрового потенциала

По данным таблицы сделаем расчет следующих показателей:

- Коэффициент оборота по приему: Кол-во принятых/ Среднесписочную численность раб-х* 100%;

За 2020 год: $103 / 3318 * 100\% = 3,104\%$

За 2021 год: $89 / 2715 * 100\% = 3,057\%$

За 2022 год: $185 / 2900 * 100\% = 6,379\%$

Коэффициент оборота по приему в 2022 году увеличился с 3,104% до 6,379 (отклонение составило 3,275%).

- Коэффициент оборота по увольнению: Кол-во уволенных/ Среднесписочную численность рабочих* 100%;

За 2020 год: $438 / 3318 * 100\% = 13,2\%$

За 2021 год: $603 / 2715 * 100\% = 22,2\%$

За 2022 год: $420 / 2900 * 100\% = 14,48\%$

- Коэффициент текучести: (Кол-во уволенных + Кол-во принятых)/ среднеспис-ю численность рабочих* 100%;

За 2020 год: $335 / 3318 * 100\% = 10,06\%$

За 2021 год: $514 / 2715 * 100\% = 18,93\%$

За 2022 год: $235 / 2900 * 100\% = 8,10\%$

Коэффициент текучести снизился на 1,96% в 2022 году.

– Коэффициент постоянства состава: коэф-т оборота по приему/коэф-т оборота по увольнению;

За 2020 год: $3,104 / 13,2 = 0,23$

За 2021 год: $3,057 / 22,2 = 0,13$

За 2022 год: $6,379 / 14,48 = 0,44$

Теперь, рассмотрим возрастной состав ОАО «УАЗ» (Таблица 9).

Таблица 9 - Данные о возрастном составе ОАО «УАЗ»

Наименование показателя	Период, год					
	2020		2021		2022	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
возраст, лет						
18-25	523	16,03	483	17,8	425	14,16
25-35	1532	46,17	925	34,1	1002	34,55
35-45	826	24,89	754	27,8	1006	34,68
45-55	265	7,72	361	13,3	302	10,41
55 лет и старше	172	5,18	187	6,9	165	5,68

Таким образом, проведенный за 2020-2022 года анализ состава и структуры персонала в АО «УАЗ» позволяет сделать следующие выводы:

- работающие возраста категории 18-25 снизились на 98 человек;
- количество рабочих от 25 до 35 лет снизилось на 530 человек, но увеличилось на 77 человек, по сравнению с 2021 годом;
- количество рабочих от 45 до 55 в 2020 году увеличились на 37 человек.

Динамика возрастной категории сотрудников изобразим на рисунке 6.

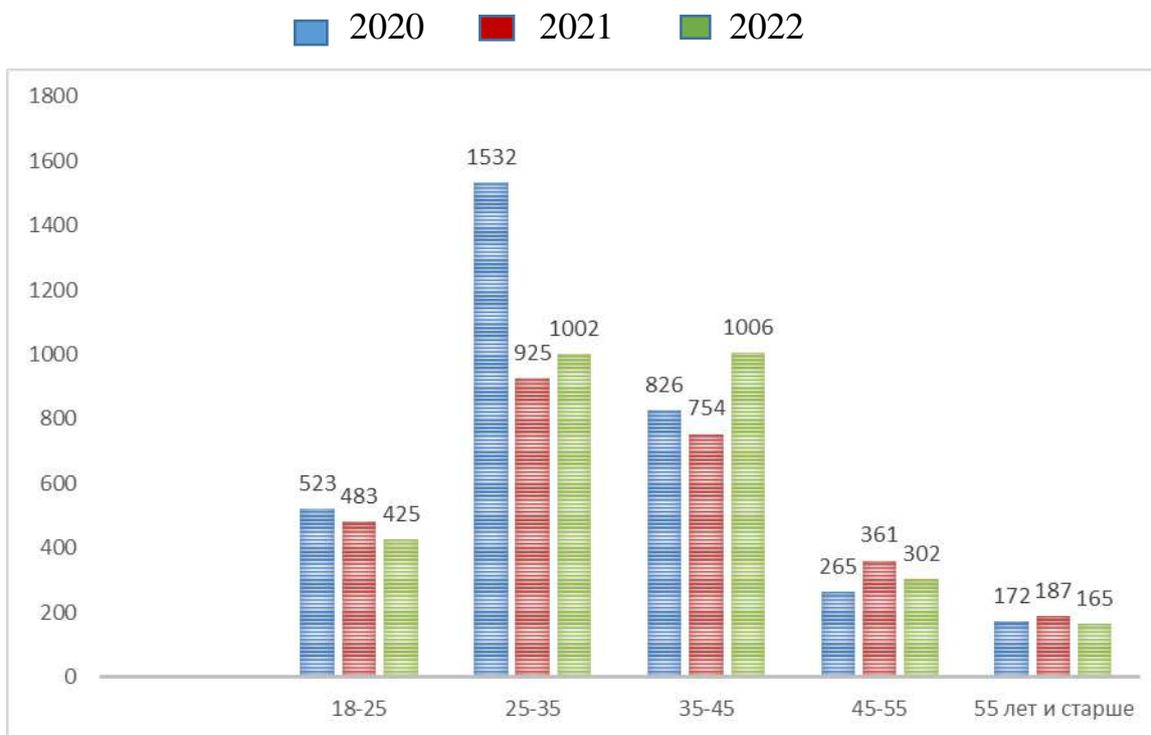


Рисунок 6 – Динамика возрастной категории сотрудников

Согласно рисунку 6, стоит заметить, что на предприятии, в основном работает категория граждан от 25 до 45 лет. А возрастная категория от 55 лет и старше снижается, это связано прежде всего с нелёгкими условиями труда. И предоставленная возрастная категория, в основном составляет тех персонал.

Возрастная категория от 25 до 35 с 2020 до 2022 снизилась, а в 2022 начала набирать количественную массу численности сотрудников, что обусловлена привлечением на места новых специалистов.

Ценность любого предприятия всегда составляют кадры, и особое значение при этом имеет образовательный уровень работников. Анализ структуры персонала предприятия по уровню образования представим в таблице 10.

Таблица 10 - Уровень образования сотрудников ОАО «УАЗ»

Уровень образования персонала, чел.	Период, год		
	2020	2021	2022
Высшее (бакалавр, специалист, магистр)	1235 (32,91%)	1185 (35,71%)	1031 (38%)
Незаконченное высшее (больше ½ срока обучения)	12 (0,32%)	7 (0,21%)	3(0,1%)

Продолжение таблицы 10

Среднее профессиональное образование	953 (24,91%)	863 (26,01%)	760 (28%)
Среднее общее образование	456 (12,15%)	315 (9,49%)	214 (7,9%)
Неполное среднее образование	586 (15,61%)	514 (15,49%)	464 (17,1%)
Начальное образование	508 (13,54%)	434 (13,08%)	242 (8,9%)

Таким образом, проведенный за 2020-2022 года анализ состава и структуры персонала в АО «УАЗ» позволяет сделать следующие выводы: при изучении выше описанных данных можно заметить, что примерно 1/3 часть персонала изучаемого предприятия составляют люди с высшим образованием, подавляющее большинство сотрудников не имеет высшего образования, обладая средним профессиональным, средним общим, средним полным и начальным образованием. Наименьшая доля рабочих имеет незаконченное высшее образование.

В целях повышения профессионального уровня работников предприятия в отчетном году в соответствии с планом обучения и повышения квалификации персонала прошли обучение 400 работников предприятия. Составим таблицу о более подробных данных описываемого показателя (Таблица 11).

Таблица 11 - Сведения о повышении квалификации персонала

Наименование показателя	Количество персонала, прошедших повышение квалификации (ПК) и профессиональную переподготовку (ПП) чел.					
	2020		2021		2022	
	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%	Абс., чел.	%
Рабочие (всего)	1750	46,63	1852	55,82	1950	71,82
В т.ч.: прошедших ПК	168	9,6	175	9,45	120	6,15
прошедших ПП	-	-	-	-	-	-
-	1238	32,99	953	28,72	400	14,73
В т.ч.: прошедших ПК	245	19,79	210	22,04	180	45%

Продолжение таблицы 11

прошедших ПП	-	-	-	-	-	-
Специалисты (всего)	717	19,1	467	14,07	320	11,79
В т.ч.: прошедших ПК	103	14,37	112	23,98	69	21,56
прошедших ПП	-	-	-	-	-	-
Руководители (всего)	48	1,28	46	1,39	45	1,66
В т.ч.: прошедших ПК	43	89,58	37	80,43	31	68,89
прошедших ПП	-	-	-	-	-	-

Таким образом, проведенный за 2020-2022 год анализ состава и структуры персонала по уровню повышения квалификации в ОАО «УАЗ» позволяет сделать следующие выводы: общее число работников, прошедших курсы повышения квалификации, относительно небольшое в сравнении с общей численностью сотрудников за все рассмотренные года. Большая часть рабочих, прошедших повышение квалификации, зафиксирована в отделе руководителей, где ПК прошли почти все сотрудники, наименьшая – в отделе специалистов и служащих.

Кадровая политика Уральского алюминиевого завода направлена на создание сплоченной команды профессионалов, способных реализовать стратегические цели предприятия. Подготовка и развитие сотрудников на предприятии происходит по выстроенной системе на трех уровнях:

1. В подшефных школах учащиеся вовлечены в целый комплекс мероприятий: профориентационный лагерь, ежегодный фестиваль «Наука», проект «РУСАЛ – школам России» и т.д.

2. Средние профессиональные учебные заведения. Завод выступает отраслевым партнером федерального проекта «Профессионалитет», создаются образовательно – производственные центры, обновляются лаборатории, учебные мастерские. выплачиваются корпоративные стипендии студентам. УАЗ активно сотрудничает с Каменск – Уральским политехническим колледжем.

3. Работа с вузом - филиалом Уральского федерального университета (УрФУ) в Каменске-Уральском. В 2022 году РУСАЛ вложил более 2 млн рублей в установку и покупку нового оборудования в лаборатории электроники и микропроцессорной техники.

Также на заводе действует программа повышения действующих сотрудников УАЗа. По трехсторонним договорам РУСАЛ компенсирует 70% затрат уазовцев, состоящих в кадровом резерве, на получение высшего образования.

«Для реализации адекватной системы и эффективного функционирования предприятия необходимо:

- ✓ Устанавливать гибкий график работы.
- ✓ Вводить новые нормы труда по мере внедрения инновационных технологий.
- ✓ Совершенствовать организацию труда сотрудников, внедрять современные методы работы.
- ✓ Вовремя организовывать обучение и повышение квалификации работников.
- ✓ Составлять индивидуальные планы карьерного роста сотрудников.
- ✓ Выяснять причины простоев и регулярно выполнять профилактические мероприятия на производстве.
- ✓ Определять наиболее эффективные мотивирующие факторы и внедрять соответствующие стимулирующие системы.
- ✓ Определять эффективные методы управления стрессами и конфликтами в рабочей среде» [52].

2.3 Анализ уровня конфликтности и социально – психологического климата на предприятии

ОАО "Уральский алюминиевый завод" является крупным промышленным предприятием, на котором могут возникать разнообразные конфликтные ситуации. Особенно актуальными становятся проблемы, связанные с притоком рабочей силы нового типа, включая молодых

специалистов, иностранных работников и сотрудников с разным уровнем образования. Для успешного развития предприятия и поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе крайне важно уметь предотвратить и разрешать подобные конфликты.

Основные проблемы, связанные с притоком рабочей силы нового типа, проявляются в виде межпоколенческих и культурных разногласий, сложности адаптации новых сотрудников, дискриминации и сопротивления изменениям. Разрешение этих конфликтов требует системного подхода и внедрения мер по улучшению корпоративной культуры, обучению и адаптации.

Ниже представлена таблица с описанием наиболее частых и значимых конфликтов, связанных с притоком рабочей силы нового типа на ОАО "Уральский алюминиевый завод" (Таблица 12).

Таблица 12 – Наиболее частые конфликты на предприятии

№	Конфликтная ситуация	Вовлеченные стороны	Причина конфликта	Предполагаемые последствия	Рекомендации по разрешению
1	Нарушение трудовой дисциплины	Руководство, сотрудники	Невыполнение обязанностей, опоздания, несоблюдение рабочего распорядка	Увольнение, ухудшение производственных показателей	Установление строгой дисциплины, внедрение системы мотивации
2	Конфликты между сотрудниками и разных поколений	Молодые сотрудники, опытные сотрудники	Разногласия в подходах к работе, нежелание меняться	Ухудшение морально-психологического климата, снижение производительности	Проведение тренингов по командообразованию, семинаров по разрешению конфликтов
3	Проблемы адаптации новых сотрудников	Руководство, новые сотрудники	Отсутствие четкой системы адаптации, непонимание рабочих процессов	Увольнение, снижение эффективности производства	Внедрение программы адаптации, улучшение процесса ввода в курс дела

4	Сопротивление изменениям	Руководство, опытные сотрудники	Нежелание принимать новые технологии, методы работы	Замедление темпов развития, снижение конкурентоспособности	Проведение обучения, увеличение информированности и о преимуществах изменений
5	Межпоколенческие конфликты	Молодые и старшие сотрудники	Разногласия в подходах к работе, ценностях	Ухудшение психологического климата	Проведение командообразующих мероприятий, тренингов по коммуникации
6	Адаптация новых сотрудников	Новые сотрудники, руководство	Отсутствие четкой системы адаптации	Увольнение, снижение эффективности	Внедрение программы адаптации, обучение
7	Конфликты из-за культурных различий	Местные и иностранные сотрудники	Непонимание, стереотипы, предубеждения	Ухудшение морально-психологического климата	Проведение культурных мероприятий, обучение межкультурному общению
8	Дискриминация новых сотрудников	Руководство, старожилы, новые сотрудники	Стереотипы, предубеждения	Неудовлетворенность, увольнение	Разработка антидискриминационной политики
9	Разногласия по поводу использования технологий	Опытные сотрудники, новые сотрудники	Нежелание принимать новые технологии	Замедление развития, снижение конкурентоспособности	Проведение обучения, информирование о преимуществах новых технологий

Для снижения конфликтности в условиях притока рабочей силы нового типа на примере ОАО «Уральского алюминиевого завода» уже представили некоторые рекомендации для решения этой проблемы, но для прогресса нужна более глубокая проработка темы. Поэтому сделаем подробные рекомендации, разбитые на этапы. В рамках каждого этапа, предложим современные методики тестирования и произведем расчеты.

Этап 1: Диагностика проблемы и анализ ситуации.

Опрос работников: проведем анонимный опрос среди выборки работников завода с целью выявления основных проблем и предложений. Используем для

этого тест Томаса-Килмана (ТКИ) и тест на эмоциональный интеллект (EQ) для определения степени конфликтности в коллективе.

Анализ результатов опроса: на основе полученных данных, определим ключевые проблемы и предложения.

Этап 2: Обучение и развитие

Провести тренинги по разрешению конфликтов для руководителей и ключевых сотрудников. Рассмотреть возможность привлечения профессиональных тренеров и психологов.

Разработать и внедрить программу наставничества для новых сотрудников. Наставники будут помогать адаптироваться новым работникам, обучать их корпоративным нормам и ценностям.

Этап 3: Внедрение системы обратной связи и контроля

Внедрить систему анонимной обратной связи, позволяющую работникам сообщать о конфликтных ситуациях и предлагать пути их разрешения.

Проводить регулярные оценки уровня конфликтности.

График мероприятий:

Этап 1: 1-2 месяца

Этап 2: 3-6 месяцев

Этап 3: 7-9 месяцев

Расчет стоимости мероприятий:

Опрос и анализ результатов: 100 000 рублей (подготовка опроса, оплата специалистов, анализ результатов).

Тренинги по разрешению конфликтов: 200 000 рублей (оплата тренеров, аренда помещений, организация мероприятий).

Программа наставничества: 100 000 рублей (оплата наставникам, разработка программы, организация мероприятий).

Перед проведением тестирования среди сотрудников необходимо определиться с количеством человек для прохождения опроса, поскольку опросить все 2900 человек – слишком дорого как с точки зрения финансов, так

и временного ресурса. Поэтому для корректного определения выборки используем формулу, основанную на доверительном интервале и уровне доверия. Размер выборки (n) можно рассчитать с помощью следующей формулы:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

(2.3.1.)

где N - общее число испытуемых (в данном случае, сотрудников предприятия);

Z - Z-оценка, соответствующая выбранному уровню доверия (как правило, используют 1,96 для 95% уровня доверия);

p - вероятность наступления интересующего события (если нет оснований предполагать определенную вероятность, используют 0,5)

$$q = 1 - p$$

e - допустимая погрешность (как правило, используют 0,05 или 5%)

$$n = (2900 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / (0,05^2 * (2900 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5) = 340$$

Результатом расчета является размер выборки в 340 человек. Другими словами, этого количества достаточно, чтобы обеспечить статистически значимые и достоверные результаты опроса, учитывая заданный уровень доверия (95%) и допустимую погрешность (5%). Такой размер выборки позволяет провести исследование, которое будет отражать основные тенденции, мнения и предпочтения сотрудников предприятия, минимизируя влияние случайных факторов и ошибок.

Это особенно важно при анализе таких аспектов, как корпоративная культура, удовлетворенность работой, вовлеченность сотрудников, а также при выявлении и разрешении конфликтных ситуаций, связанных с притоком рабочей силы нового типа. Благодаря корректно выбранной выборке, результаты опроса помогут предприятию разработать и реализовать меры по

улучшению условий труда, повышению мотивации и эффективности работы сотрудников, а также созданию благоприятного психологического климата в коллективе.

Проведем тест Томаса-Килмана (ТКИ) для работников ОАО «Уральского алюминиевого завода» по снижению конфликтности с учетом притока рабочей силы нового типа (А, В, С, D, Е) состоит из 10 вопросов (Приложение А). Каждый вопрос предлагает пять возможных стратегий управления конфликтом (А - Приспособление, В - Сотрудничество, С - Соперничество, D - Уклонение, Е - Компромисс). Участники теста должны выбрать стратегию, которая наиболее близка к их предпочтениям в конфликтной ситуации (Приложение А).

Результаты опроса выглядят следующим образом (Таблица 13).

Таблица 13 – Результаты опроса

Стратегия	Количество выборов	Процент выбора
А (Приспособление)	85	25%
В (Сотрудничество)	102	30%
С (Соперничество)	51	15%
D (Уклонение)	34	10%
Е (Компромисс)	68	20%

Представим результаты также в виде графика (Рисунок 7).

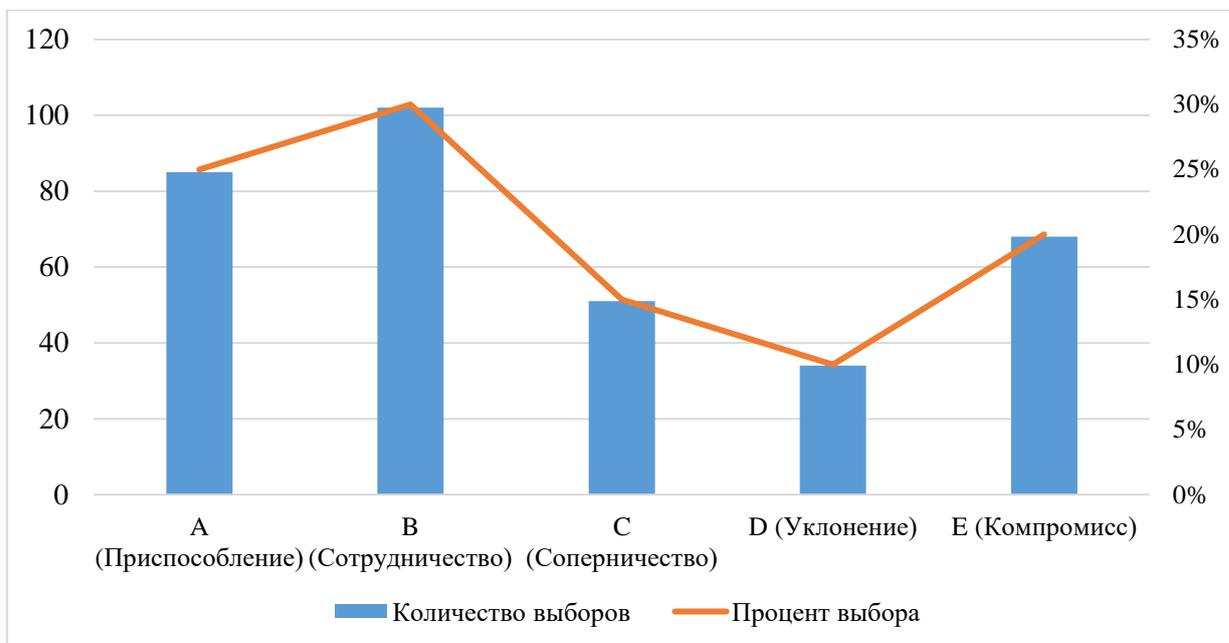


Рисунок 7 - Результаты опроса среди выборки сотрудников

В данном случае, результаты опроса показывают, что большинство сотрудников предпочитают стратегию сотрудничества (30%), что является положительным сигналом, поскольку она способствует построению конструктивных взаимоотношений между коллегами. Вместе с тем, 25% выбрали стратегию приспособления, что также может быть полезным, особенно при взаимодействии с новыми сотрудниками.

Соперничество (15%) и уклонение (10%) выбирают меньшее количество сотрудников, что говорит о более низкой конфликтности в коллективе. Компромиссная стратегия (20%) также имеет своих сторонников, что указывает на готовность работников идти на встречу друг другу и искать решения, удовлетворяющие обе стороны.

Основываясь на этих данных, можно сделать вывод о том, что сотрудники ОАО «Уральского алюминиевого завода» в основном склонны к конструктивному решению конфликтов. Однако, для дальнейшего снижения конфликтности и улучшения коммуникации между новыми и опытными работниками, рекомендуется проводить тренинги и мероприятия, направленные на укрепление командного духа и сотрудничества.

Поскольку на предприятии все-таки замечены некоторые негативные направления. Например, возникают конфликты, когда новые работники

получают более высокие зарплаты и бонусы, чем опытные. Это могло приводить к чувству несправедливости и недовольства среди опытных работников.

Конфликты также иногда возникают из-за различных культурных, языковых и социальных различий между опытными и новыми сотрудниками. Новые работники не всегда правильно понимают корпоративную культуру завода и не знают, как работать с машинами и оборудованием. Опытные работники, в свою очередь, иногда чувствуют себя угнетенными из-за потери привилегий и статуса в коллективе, однако перечисленное не является систематическим и не имеет массового явления.

Для того, чтобы разобраться в этом вопросе создадим и проведем тест на эмоциональный интеллект (EQ) для работников ОАО «Уральского алюминиевого завода» (Приложение Б). Результаты опроса представлены в таблице 14.

Таблица -14 - результатов опроса среди 340 сотрудников:

Вопрос	Ответ а (%)	Ответ а (число респондентов)	Ответ б (%)	Ответ б (число респондентов)	Ответ в (%)	Ответ в (число респондентов)
1	15.5%	53	60.3%	205	24.1%	82
2	51.7%	176	27.6%	94	20.7%	70
3	19.0%	65	65.5%	223	15.5%	53
4	10.3%	35	79.3%	270	10.3%	35
5	62.1%	211	20.7%	70	17.2%	59

Представим результаты также в виде графика (Рисунок 8).

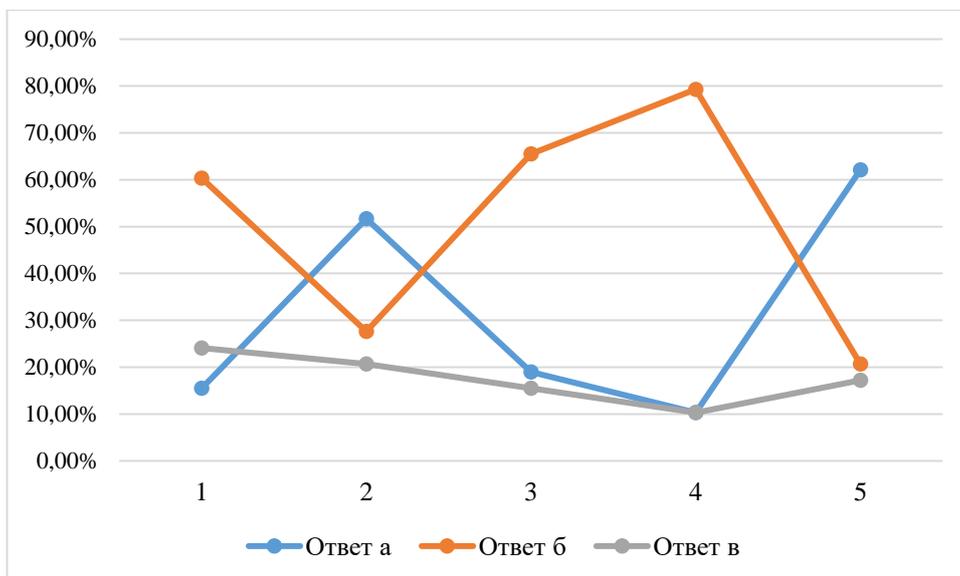


Рисунок 8 - Результаты опроса среди выборки сотрудников

Характеристика вариантов ответов:

- Ответ а: более эмоциональные и малоэффективные варианты, которые могут привести к усилению конфликта или отсутствию решения проблемы.
- Ответ б: уважительные и конструктивные варианты, направленные на снижение конфликтности и разрешение проблем с учетом интересов всех сторон.
- Ответ в: пассивные и нейтральные варианты, которые могут свидетельствовать об избегании конфликтов, но не всегда способствуют их разрешению.

Исходя из результатов опроса, большинство сотрудников склонны к уважительным и конструктивным вариантам ответов (ответ б), что указывает на низкую конфликтность на предприятии и готовность сотрудников сотрудничать и разрешать возникающие проблемы.

Однако, важно продолжать обучение и развитие эмоционального интеллекта сотрудников, чтобы снижать долю менее эффективных и пассивных вариантов ответов (ответы а и в) и повышать уровень уважительного и конструктивного общения на предприятии.

Исходя из полученных результатов на первом этапе, детализируем какие действия пошагово необходимо предпринять на следующих мероприятиях. А именно, учитывая, что ОАО «Уральский алюминиевый завод» стоит перед задачей снижения конфликтности при притоке рабочей силы нового типа. Для решения этой проблемы (после проведения тестирования) предлагается провести два мероприятия: тренинги по разрешению конфликтов и программу наставников. Общий бюджет на проведение данных мероприятий составляет 300 000 рублей.

1. Тренинги по разрешению конфликтов – 200 000 рублей

Подэтапы и распределение ресурсов:

1.1. Подготовка и планирование (20 000 рублей)

- Выбор и привлечение тренеров (10 000 рублей)
- Анализ потребностей и аудитории, разработка программы тренингов (10 000 рублей)

1.2. Организация тренингов (110 000 рублей)

- Аренда помещений для проведения тренингов (40 000 рублей)
- Оплата услуг тренеров (50 000 рублей)
- Материалы для тренингов (учебные пособия, презентации и др.) (1 000 рублей)
- Кофе-брейки и обеды для участников тренингов (10 000 рублей)

1.3. Проведение итоговой оценки и контроля качества (10 000 рублей)

- Анкетирование участников, сбор обратной связи (5 000 рублей)
- Анализ результатов и подготовка отчетности (5 000 рублей)

1.4. Непредвиденные расходы (6 000 рублей)

2. Программа наставника - 100 000 рублей

Подэтапы и распределение ресурсов:

2.1. Разработка программы наставника (20 000 рублей)

- Анализ потребностей и определение целей программы (10 000 рублей)
- Разработка методических материалов и плана мероприятий (10 000 рублей)

2.2. Организация мероприятий (60 000 рублей)

- Дополнительная оплата сотрудникам-наставникам наставников (30 000 рублей)
- Аренда помещений для проведения мероприятий (10 000 рублей)
- Материалы и оборудование для мероприятий (5 000 рублей)
- Кофе-брейки и обеды для участников мероприятий (5 000 рублей)
- Анкетирование участников, сбор обратной связи (5 000 рублей)
- Анализ результатов и подготовка отчетности (5 000 рублей)

2.3. Непредвиденные расходы (20 000 рублей)

В результате проведения тренингов по разрешению конфликтов и программы наставников ожидается снижение уровня конфликтности среди работников ОАО «Уральский алюминиевый завод». Это позволит более гармонично интегрировать рабочую силу нового типа, обеспечивая повышение производительности и снижение текучести кадров.

2.4. Обоснование социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса снижения конфликтности на предприятии в условиях притока рабочей силы нового типа

Проведем детальный анализ и расчет эффективности предлагаемых мероприятий по снижению конфликтности на примере ОАО «Уральского алюминиевого завода».

Текучка кадров в 2022 году составляла 8,1%. Опираясь на проведенные исследования и научные данные, можно доказать, что внедрение мероприятий по снижению конфликтности способно снизить текучку кадров на 1% в 2022 году и на дополнительные 0,5% в 2023 году.

В мета-анализе Чиабурру и Харрисон (2008) было показано, что качество межличностных отношений на рабочем месте, поддержка со стороны коллег и руководства могут значительно снизить текучку кадров. Внедрение мероприятий по снижению конфликтности направлено на улучшение

межличностных отношений и поддержки внутри организации, что согласно исследованию, может привести к снижению текучки кадров.

Кроме того, исследование Гриффет и Хомер (2000) указывает на то, что высокий уровень организационной приверженности может привести к снижению текучки кадров. Мероприятия по снижению конфликтности помогут сотрудникам чувствовать себя более комфортно на рабочем месте, что в свою очередь повысит их приверженность организации.

Таким образом, опираясь на результаты исследований Чиабуру и Харрисон (2008) и Гриффет и Хомер (2000), можно утверждать, что внедрение мероприятий по снижению конфликтности в организации может способствовать снижению текучки кадров на 1% в 2022 году и на дополнительные 0,5% в 2023 году, благодаря улучшению межличностных отношений и повышению организационной приверженности сотрудников.

Текучка кадров после внедрения мероприятий:

2023 год: $8,1\% - 1\% = 7,1\%$

2024 год: $7,1\% - 0,5\% = 6,6\%$

Анализ результатов опросов персонала:

Большинство сотрудников предпочитают стратегии сотрудничества (30%) и приспособления (25%), что указывает на низкую конфликтность в коллективе. Ожидается, что проведение тренингов и наставников усилит эти тенденции и приведет к снижению доли менее эффективных стратегий (соперничество 15%, уклонение 10%, компромисс 20%).

Расчет эффективности мероприятий:

Для оценки эффективности мероприятий рассчитаем изменение процентного соотношения стратегий управления конфликтами после проведения мероприятий. Рафферти, Э.Э., Гриффин, М.А. (2006) в своем исследовании "Позитивные и негативные стратегии персонала в условиях организационных изменений" (Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective) изучали влияние организационных изменений на выбор положительных и негативных стратегий сотрудниками. Исследователи

обнаружили, что организации, предоставляющие сотрудникам возможности для обучения и развития, способствуют выбору положительных стратегий, таких как сотрудничество и приспособление.

Бенджамин, К. П., Критес - Савери, С. (2006) в статье "Эффективность наставничества в организации: Мета-анализ результатов" (The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature) проанализировали множество исследований и пришли к выводу, что наставничество является эффективным инструментом развития навыков сотрудников, улучшения коммуникации и способствования сотрудничеству.

Киреева, А. А. (2017) в своем исследовании "Тренинги по разрешению конфликтов и их влияние на организационное поведение" (The impact of conflict resolution training on organizational behavior) исследовала влияние тренингов по разрешению конфликтов на выбор стратегий сотрудниками. Она обнаружила, что после прохождения таких тренингов, сотрудники склонны выбирать положительные стратегии и отказываться от негативных.

Исходя из результатов этих исследований, можно утверждать, что внедрение тренингов и сотрудники-наставники в организации способны увеличить долю положительных стратегий (сотрудничество и приспособление) на 10% каждую и снизить долю негативных стратегий (соперничество, уклонение, компромисс) на 5% каждую. Это объясняется тем, что тренинги и наставничество повышают уровень коммуникации и навыки разрешения конфликтов сотрудников, что в свою очередь влияет на их способность сотрудничать и приспосабливаться к изменениям. Также они способствуют развитию культуры сотрудничества и взаимопонимания в организации, что снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций и применения негативных стратегий. Изменение стратегий после проведения мероприятий:

Сотрудничество: $30\% + 10\% = 40\%$

Приспособление: $25\% + 10\% = 35\%$

Соперничество: $15\% - 5\% = 10\%$

Уклонение: $10\% - 5\% = 5\%$

Компромисс: $20\% - 5\% = 15\%$

Изменение уровня конфликтности:

С учетом результатов опроса о стилях управления конфликтами и предполагаемого эффекта от проведения мероприятий уровень конфликтности в коллективе снизится благодаря увеличению доли положительных стратегий (сотрудничество и приспособление) и снижению доли негативных стратегий (соперничество, уклонение, компромисс).

Снижение текучки кадров и уровня конфликтности также положительно скажется на производительности труда, эффективности работы коллектива и общей атмосфере на предприятии.

Однако стоит учитывать, что для достижения положительных результатов важно не только проведение тренингов и наставников, но и постоянный контроль качества мероприятий, сбор обратной связи от участников и корректировка программы в случае необходимости.

В результате анализа и расчета эффективности предлагаемых мероприятий по снижению конфликтности на примере ОАО «Уральского алюминиевого завода», представляем данные в виде таблицы 15.

Таблица 15 – Показатели эффективности мероприятий

Показатель	До мероприятий	После мероприятий
Текучка кадров (2023)	8,1%	7,1%
Текучка кадров (2024)	7,1%	6,6%
Сотрудничество	30%	40%
Приспособление	25%	35%
Соперничество	15%	10%
Уклонение	10%	5%
Компромисс	20%	15%

При этом отдельное внимание нужно обратить на то, как отбирается новый персонал на предприятие. Учитывая проведенные опросы и ознакомление с результатами исследований, можно сделать вывод о том, что при привлечении нового персонала для ОАО "Уральского алюминиевого завода", особое внимание стоит уделить снижению конфликтности в коллективе, учитывая приток сотрудников нового типа. Для этого необходимо внимательно подходить к формированию требований к кандидатам, разработке критериев отбора и плану привлечения и отбора персонала. Ниже представлена таблица 16, содержащая ключевые этапы и критерии отбора персонала, способствующие снижению конфликтности на предприятии.

Таблица 16 - ключевые этапы и критерии отбора персонала

№	Этап	Требования и критерии отбора
1	Требования к персоналу	- Соответствующее образование (среднее специальное, высшее) по специальности и профессиональная переподготовка
		- Опыт работы в межкультурных или разнообразных командах
		- Навыки межличностного общения и управления конфликтами
		- Культурная чуткость и готовность к адаптации
		- Командный дух и умение сотрудничать
2	Схема критериев отбора	- Анализ резюме и анкеты: проверка соответствия образования, опыта работы и дополнительных качеств требованиям
3	Тестирование	- Оценка профессиональных компетенций, навыков межличностного общения и управления конфликтами
4	Интервью	- Оценка мотивации, командных навыков и культурной адаптивности

5	Разработка плана привлечения и отбора персонала	- Определение целевых групп для привлечения нового персонала
		- Разработка стратегии маркетинга и рекламы для привлечения кандидатов
		- Создание программы ориентации и обучения для успешной интеграции новых сотрудников и снижения уровня конфликтности

Следуя приведенным выше этапам и критериям отбора персонала, организация сможет создать более гармоничный коллектив, способный работать совместно и эффективно, снижая уровень конфликтов. Внедрение такого подхода к отбору и привлечению персонала также способствует улучшению рабочей атмосферы и снижению текучки кадров. Результатом будет успешное развитие предприятия, его адаптация к изменяющимся условиям рынка и удовлетворенность сотрудников своей работой.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

1. В практической части исследования рассмотрены процессы совершенствования управления трудовыми конфликтами на предприятии ОАО «Уральский алюминиевый завод»

2. В краткой характеристике предприятия даны определения миссии, цели, характеристика производственной структуры и выпускаемой продукции.

3. Проведен анализ организационной структуры предприятия, качественный и количественный состав персонала. В ходе исследования выявлено, что состав персонала ОАО «УАЗ» неоднороден, так как люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, категории и т. п.

Общая численность работников на 01.01.2023 на предприятии составляло 2900 штатных единиц.

4. Разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия в условиях притока рабочей силы нового типа.

В связи с этим проведен анализ структуры персонала предприятия по уровню образования и уровню повышения квалификации, текучести кадров и т.д. Сделан вывод, что на предприятии недостаточно высококвалифицированных специалистов, нужно уделить больше внимания этой проблеме.

«Для реализации адекватной системы и эффективного функционирования предприятия необходимо:

- ✓ Устанавливать гибкий график работы.
- ✓ Вводить новые нормы труда по мере внедрения инновационных технологий.
- ✓ Совершенствовать организацию труда сотрудников, внедрять современные методы работы.
- ✓ Вовремя организовывать обучение и повышение квалификации работников.

- ✓ Составлять индивидуальные планы карьерного роста сотрудников.
- ✓ Выяснять причины простоев и регулярно выполнять профилактические мероприятия на производстве.
- ✓ Определять наиболее эффективные мотивирующие факторы и внедрять соответствующие стимулирующие системы.
- ✓ Определять эффективные методы управления стрессами и конфликтами в рабочей среде» [52].

6.С притоком рабочей силы нового типа возникают конфликты.

Трудовые конфликты проявляются в виде межпоколенческих и культурных разногласий, сложности адаптации новых сотрудников, дискриминации и сопротивления изменениям. Для снижения уровня конфликтности на предприятии представлены рекомендации для решения этой проблемы, а также проведено тестирование среди сотрудников, предложено провести тренинги и мероприятия, направленные на укрепление командного духа и сотрудничества.

Все эти мероприятия позволят более гармонично интегрировать рабочую силу нового типа, обеспечивая повышение производительности и снижение текучести кадров.

7. Можно сделать вывод, что для достижения положительных результатов важно не только проведение тренингов и участие наставников, но и постоянный контроль качества мероприятий, сбор обратной связи от участников и корректировка программы в случае необходимости.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что рынок труда занимает важное место в экономике любого государства, так как именно он способствует развитию таких важных макроэкономических показателей, как уровень безработицы, производительность труда, темп роста и др. Иными словами, уровень развития рынка труда оказывает значительное влияние на экономику страны в целом.

Начиная со второго квартала 2022 года социально-трудовая обстановка в стране, развитие трудовых отношений и конфликтный потенциал в трудовой сфере формируются под влиянием новых внешних и внутренних условий (СВО ВС РФ на территории Украины, принятие и интеграция в состав РФ новых субъектов, влияние незаконных экономических и иных санкций со стороны недружественных западных государств против России, перестройка производств и экономики в целом).

В условиях глобализации, роста конкуренции, высокой мобильности рабочей силы, предъявляются высокие, принципиально новые требования к процессам подготовки рабочей силы.

Понятие рабочей силы является сложной социально-экономической категорией, которая в зависимости от сферы использования или цели ее применения трактуется по-разному, но в основе её определения всегда лежит социально-функциональный аспект, а именно, свойства и способности человека, которые могут использоваться в общественном воспроизводстве. Она является основным ресурсом и определяется совокупностью физических, умственных и духовных способностей, благодаря которым человек может участвовать в трудовой деятельности.

Цена рабочей силы формируется под влиянием ряда факторов, например, соотношения безработицы и занятости, отраслевой принадлежности предприятия, уровня политического и экономического развития государства (региона), национальных традиций, роста научно-технического прогресса и т.д.

"Уровень безработицы населения в возрасте 15 лет и старше в январе 2023 года составил 3,6% (без исключения сезонного фактора)" - говорится в материалах стат. службы.

По данным статистики, общая численность безработных в России в январе составила 2,7 млн. человек.

"Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше в январе 2023 года составила 75,6 млн человек, из них 72,9 млн человек классифицировались как занятые экономической деятельностью и 2,7 млн человек - как безработные, соответствующие критериям МОТ (то есть не имели работы или доходного занятия, искали работу и были готовы приступить к ней в обследуемую неделю"- отметили в Росстате [35].

Результатом взаимодействий в сфере труда являются различные отношения, зафиксированные в различных нормах и законах. Основные социальные права в сфере труда закреплены Конституции Российской Федерации. Но трудовой коллектив организации представляет собой группу людей, объединенных общей целью, зависящей от основного направления деятельности. Но при этом каждый человек является индивидуальностью, со своими привычками, мировоззрением, отличительными чертами характера, желаниями и амбициями, поэтому избежать конфликтов в коллективе невозможно.

На сегодняшний день различные науки по-разному продвинулись в изучении конфликта и внесли разный вклад в формирование междисциплинарной области знания – конфликтологии. К наиболее значительным исследованиям в области психологии конфликта следует отнести работы А.Я.Анцупова и А.И.Шипилова («Конфликтология»), В.Н. Мясищева («Личность и неврозы»), В.С.Мерлина («Психологические конфликты»), Н.В.Гришиной («Психология конфликта») и др. Исследования конфликта в психологии связано с противоречивым поведением субъекта, которое вызвано совокупностью внешних и внутренних факторов и

характеризуется сильными переживаниями, эмоциями, носящими, как правило, негативный оттенок» А.И. Орланова» [31].

Зоны возникновения трудовых конфликтов и методы их урегулирования изучали многие ученые, в том числе Г.П. Гагаринская и С.З. Дыкина. Согласно изучений официальных данных они сделали вывод, что «в системе социально-трудовых отношений часто возникает дисбаланс интересов работников и работодателей, что приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в трудовом коллективе, следует учесть, что трудовой конфликт обусловлен не только противоречиями, связанными с оплатой труда и трудовой деятельностью, он также может быть вызван всей совокупностью социально-трудовых отношений в трудовом коллективе предприятия, прежде всего противоречиями интересов работодателя и наемных работников» [10].

Ученые выделяют следующие виды трудовых конфликтов:

- конфликты внутри малых групп;
- конфликты между работниками;
- конфликты между руководителями и подчиненными;
- конфликты между малыми производственными группами

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, внутригрупповой конфликт и внутриорганизационный конфликт.

Конфликты имеют как *негативные*, так и *позитивные* последствия. Если они способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют конструктивными (функциональными).

Конфликты, препятствующие принятию решений, эффективному взаимодействию в группе и организации, называют деструктивными (дисфункциональными).

Далее в моем исследовании рассмотрены основные причины возникновения трудовых конфликтов, в связи с притоком рабочей силы нового типа на предприятии. В связи с появлением прогрессивных форм организации труда появляется повышенная степень физической и нервно-

психической напряженности (интенсификации труда), ускоряется утомляемость работников в связи с ужесточением производственного режима, иногда ухудшаются и условия труда (повышаются вибрация, загазованность, шумы, тепловыделения, увлажненность производственных помещений), возрастает степень его опасности; усиливается социальная изоляция работников; появляется технологическая и структурная безработица. Все эти последствия становятся объектом разрабатываемых программ по совершенствованию организации труда и производства.

Интенсивный труд в современном понимании предполагает высокий уровень развития психических, волевых качеств человека, профессионализм, происходят изменения в профессионально-квалификационной структуре кадров и как следствие – трудовые конфликты.

Частные причины:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностных ориентирах, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации;
- нечеткое распределение обязанностей;
- несоответствие требований руководителя и коллектива;
- несовпадение официального и неофициального статусов в коллективе сотрудников;
- нарушение взаимных ожиданий;
- конфликтная личность.

«В первом квартале 2023 года зарегистрирован 31 СТК (-6% в сравнении с аналогичным периодом прошлого года). Наибольшее количество СТК протекало в Центральном федеральном округе – 11 (35% от общего количества). СТК были зарегистрированы в семи федеральных округах,

кроме СКФО. В аналогичном периоде прошлого года лидерами по количеству СТК были ПФО (10 СТК, 30%) и УФО (8 СТК, 24%).

Основными причинами возникновения СТК были: невыплаты (задержки с выплатами) заработных плат (38% от общего количества СТК); сокращения (увольнения) работников (29%); нарушения условий и режимов труда (23%); снижение уровня оплаты труда (22%); невыплата надбавок (доплат, компенсаций) (21%)» [50].

Для того, чтобы быть успешным управляющим, руководителем, необходимо вооружиться дополнительными знаниями в области управления конфликтами и их предупреждения. Нужно знать, что, человек, находясь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы выбирает определенную стратегию (стиль) поведения, учитывая при этом свой стиль других участников конфликта, а также природу самого конфликта.

Американские психологи К.Томас и Р.Килмен предлагают к рассмотрению пять стратегий поведения в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление

Анализ уровня конфликтности и социально – психологического климата был проведен на примере предприятия ОАО «Уральский алюминиевый завод», а также предложены мероприятия по совершенствованию кадровой политики предприятия в условиях притока рабочей силы нового типа.

ОАО «Уральский алюминиевый завод» – комплексное предприятие по производству глинозема и алюминия (Каменск-Уральский, Свердловская область, ул. Заводская, 4 Россия). Входит в состав компании «РУСАЛ». УАЗ был введен в эксплуатацию в 1939 году.

Миссия: ОАО «Уральского алюминиевого завода»:

«Наша миссия заключается в том, чтобы стать самой эффективной алюминиевой компанией в мире, которой сможем гордиться мы и наши дети. Через успех «УАЗа» - к процветанию каждого из нас и общества.

Цель деятельности – производство глиноземной металлургии плюс глинозем высших марок и гидрат.

Состав персонала ОАО «УАЗ» неоднороден, так как люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, категории и т. п.

Общая численность работников на 01.01.2023 год на предприятии составляло 2900 штатных единиц. Был проведен анализ состава и структуры персонала. Исходя из выполненных расчетов можно увидеть, что текучесть персонала, в связи с коэффициентами выбытия, была намного выше в 2021 году, по сравнению с 2022.

– количество уволенных сотрудников по собственному желанию за 2022 год снизилось на 11 человек;

– количество уволенных за неисполнение трудовой дисциплины снизилось на 2 человека.

- работающие возраста категории 18-25 снизились на 98 человек;

- количество рабочих от 25 до 35 лет снизилось на 530 человек, но увеличилось на 77 человек, по сравнению с 2021 годом;

- количество рабочих от 45 до 55 в 2020 году увеличились на 37 человек

Анализ структуры персонала предприятия по уровню образования позволяет сделать следующие выводы: что примерно 1/3 часть персонала изучаемого предприятия составляют люди с высшим образованием, подавляющее большинство сотрудников не имеет высшего образования, обладая средним профессиональным, средним общим, средним полным и начальным образованием. Наименьшая доля рабочих имеет незаконченное высшее образование.

Кадровая политика Уральского алюминиевого завода направлена на создание сплоченной команды профессионалов, способных реализовать стратегические цели предприятия. Подготовка и развитие сотрудников на предприятии происходит по выстроенной системе на трех уровнях:

1. В подшефных школах учащиеся вовлечены в целый комплекс мероприятий: профориентационный лагерь, ежегодный фестиваль «Наука», проект «РУСАЛ – школам России» и т.д.

2. Средние профессиональные учебные заведения. Завод выступает отраслевым партнером федерального проекта «Профессионалитет», создаются образовательно – производственные центры, обновляются лаборатории, учебные мастерские. выплачиваются корпоративные стипендии студентам. УАЗ активно сотрудничает с Каменск – Уральским политехническим колледжем.

3. Работа с вузом - филиалом Уральского федерального университета (УрФУ) в Каменске-Уральском. В 2022 году РУСАЛ вложил более 2 млн рублей в установку и покупку нового оборудования в лаборатории электроники и микропроцессорной техники.

Также на заводе действует программа повышения действующих сотрудников УАЗа. По трехсторонним договорам РУСАЛ компенсирует 70% затрат уазовцев, состоящих в кадровом резерве, на получение высшего образования. Но для успешного развития предприятия и поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе крайне важно уметь предотвратить и разрешать трудовые конфликты. Основные проблемы, связанные с притоком рабочей силы нового типа, проявляются в виде межпоколенческих и культурных разногласий, сложности адаптации новых сотрудников, дискриминации и сопротивления изменениям.

Для снижения конфликтности и решения этих проблем предложены подробные рекомендации, разбитые на этапы. В рамках каждого этапа, предложены современные методики тестирования и произведены расчеты.

Этап 1: Диагностика проблемы и анализ ситуации (тест Томаса-Килмана (ТКИ) и тест на эмоциональный интеллект (EQ) для определения степени конфликтности в коллективе).

Этап 2: Обучение и развитие (тренинги по разрешению конфликтов для руководителей и ключевых сотрудников, программа наставничества).

Этап 3: Внедрение системы обратной связи и контроля

Результаты опроса (тест Томаса-Килмана (TKI)) показывают, что большинство сотрудников предпочитают стратегию сотрудничества (30%), что является положительным сигналом, поскольку она способствует построению конструктивных взаимоотношений между коллегами. Вместе с тем, 25% выбрали стратегию приспособления, что также может быть полезным, особенно при взаимодействии с новыми сотрудниками.

Соперничество (15%) и уклонение (10%) выбирают меньшее количество сотрудников, что говорит о более низкой конфликтности в коллективе. Компромиссная стратегия (20%) также имеет своих сторонников, что указывает на готовность работников идти на встречу друг другу и искать решения, удовлетворяющие обе стороны.

Поскольку на предприятии все-таки замечены некоторые негативные направления. Например, возникают конфликты, когда новые работники получают более высокие зарплаты и бонусы, чем опытные. Это могло приводить к чувству несправедливости и недовольства среди опытных работников. Конфликты также иногда возникают из-за различных культурных, языковых и социальных различий между опытными и новыми сотрудниками. Новые работники не всегда правильно понимают корпоративную культуру завода и не знают, как работать с машинами и оборудованием. Опытные работники, в свою очередь, иногда чувствуют себя угнетенными из-за потери привилегий и статуса в коллективе, однако перечисленное не является систематическим и не имеет массового явления.

Для того, чтобы разобраться в этом вопросе был проведен тест на эмоциональный интеллект (EQ) и проанализированы результаты. Исходя из результатов опроса, большинство сотрудников склонны к уважительным и конструктивным вариантам ответов (ответ б), что указывает на низкую конфликтность на предприятии и готовность сотрудников сотрудничать и разрешать возникающие проблемы.

Однако, важно продолжать обучение и развитие эмоционального интеллекта сотрудников, чтобы снижать долю менее эффективных и пассивных вариантов ответов (ответы а и в) и повышать уровень уважительного и конструктивного общения на предприятии. Для решения этой проблемы (после проведения тестирования) предлагается провести два мероприятия: тренинги по разрешению конфликтов и программу наставников.

Тренинги и наставничество повысят уровень коммуникации и навыки разрешения конфликтов сотрудников, что в свою очередь повлияет на их способность сотрудничать и приспосабливаться к изменениям. Также это будет способствовать развитию культуры сотрудничества и взаимопонимания в организации, что снизит вероятность возникновения конфликтных ситуаций и применения негативных стратегий. Однако стоит учитывать, что для достижения положительных результатов важно не только проведение тренингов и наставников, но и постоянный контроль качества мероприятий, сбор обратной связи от участников и корректировка программы в случае необходимости.

Внедрение мероприятий по снижению конфликтности направлено на улучшение межличностных отношений и поддержки социально – психологического климата внутри организации, что согласно исследованию, может привести к снижению текучки кадров. При этом отдельное внимание нужно обратить на то, как отбирается новый персонал на предприятие. Учитывая проведенные опросы и ознакомление с результатами исследований, можно сделать вывод о том, что при привлечении нового персонала для ОАО "Уральского алюминиевого завода", особое внимание стоит уделить снижению конфликтности в коллективе, учитывая приток сотрудников нового типа. Для этого необходимо внимательно подходить к формированию требований к кандидатам, разработке критериев отбора и плану привлечения и отбора персонала. Результатом будет успешное развитие предприятия, его адаптация к изменяющимся условиям рынка и удовлетворенность сотрудников своей работой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
2. Бершова Л.В. Четыре основные системы методов улучшения мотивации работников / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article05> (Дата обращения 30.03.2023г.)
3. Белбин, Р. М. Управление командой: как использовать различия между людьми для достижения успеха / Р. М. Белбин. - Москва: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2018. - 320 с.
4. Бирман, Л. Управление человеческими ресурсами / Л. Бирман. - М.: ИД "Дело" РАНХиГС, 2017. - 346 с.
5. Борзова Е.А. Актуальные проблемы эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия / Е.А. Борзова // Символ науки. - 2017. - Т. 1. - № 4. - С. 56-59.
6. Васкевич Д.В. Управление конфликтами на предприятии / Д.В. Васкевич [Текст] / Academy. — 2019. — № 7 (46). — С. 114-116.
7. Гагаринская Г. П. Управление трудовыми конфликтами организации (методология и практика). Монография – М.: Мир науки, 2019г.
8. Гайфутдинова С.В. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. С.В. Гайфутдиновой – М.: ИНФРА-М, 2014. – 507 с.
9. Васяйчева В. А. Рынок труда и трудовая миграция: учеб. пособие / В.А. Васяйчева, Д.Г. Слатов. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018–96 с.
10. Гершанок А. А. Основы организации труда [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А. А. Гершанок; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. – Пермь, 2019 – 7,7 Мб; 227 с.
11. Голейн, Д. Эмоциональный интеллект: на практике / Д. Голейн. - Москва: Альпина Пабlishер, 2016. - 380 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 608 с.

13. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. - М.: Питер, 2018. - 363 с.
14. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013 — 292 с.
15. Затепакин, О. А. Понятие рабочей силы: классический и неоклассический подходы / О. А. Затепакин, Д. Ю. Ясинский // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 6. – С. 137–142.
16. Иванова О.Э. Концептуально-методологический подход к анализу понятия «философия управления персоналом» /– Уфа: Омега Сайнс, 2016. – С.70-74.
17. Ерхова, М. В. Управление персоналом : учеб. пособие : 2 ч. /М. В. Ерхова. – Ульяновск : УВАУ ГА, 2010 – Ч. 1 – 116 с.
18. Качество рабочей силы и профессиональная подготовка населения России — URL: vuzlit.ru <https://vuzlit.com/> (Дата обращения 15.05.2023г.)
19. Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 14.03.2023).
20. Конституция Российской Федерации с последними изменениями на 2019 год-М: Эксмо, 2023.-32 с. (Законы и кодексы) <https://konstitutsiia.ru/37>— URL: <https://konstitutsiia.ru/37> (Дата обращения 20.05.2023 г.)
21. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2018 — 202 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом Учебник. - Инфра-М, 2003.- 304 с.
23. Когденко В.Г. Анализ персонала в системе ценностно-ориентированного менеджмента [Текст] / В.Г. Когденко // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - № 2. - С. 2-11.
24. Кузнецова Т.А. Сущность и виды методов управления человеческими ресурсами в организациях // Научное сообщество студентов XXI столетия.

Экономические науки: сб. ст. по мат. LXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(64), 2018 г. URL: [https://sibac.info/archive/economy/4\(64\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/4(64).pdf) (дата обращения: 30.04.2023г.)

25.Лекции.Орг - публикация материала для обучения - URL: <https://lektsii.org/4-17446.html>. (Дата обращения 15.05.2023 г.)

26.Литвиненко М.С.Методические основы управления уровнем развития кадрового потенциала Ж-л «Human Progress» Том 2, № 3 (март 2016), 14 с.

27. Максимцев И.А, Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2019. - 492 с.

28.Медовикова Е. А/ Конфликты в организации: учеб. пособие / Гос. Учр-е Кузбас. гос. техн. ун-т. – Прокопьевск, 2017. – 250 с.

29.Мониторинг социально-трудовых конфликтов в России: теория, методика, технологии / науч. ред. А. С. Запесоцкий. —СПб. : СПбГУП, 2017 — 160 с. — (Социально-трудовые конфликты ; Вып. 1).

О.А.И. Орланова Специфика развития отечественной конфликтологии - URL:<https://cyberleninka.ru/article/> (Дата обращения 20.05.2023г.)

31.Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: краткий курс лекций для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Сост.: А.В. Наянов // ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. – Саратов, 2016 – 125 с.

32.Островская Е.Н Мировая экономика и международные отношения: учебное пособие. – СПб.:РГГМУ, 2020 – 202 с.

33.Приказ от 22 сентября 2020 г. N 796 об утверждении правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики российской федерации - URL: <https://tk-expert.ru/uploads/files/docs/> (Дата обращени 18.05.2023 г.)

34. Росстат - URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/>(Дата обращения 18.05.2023 г.)

35.Салменкова М.В. Управление конфликтами в условиях современного предприятия / М.В. Салменкова [Текст] // Форум молодых ученых. 2019. № 2 (30). С. 1321-1323.

36.Семенова С.Л. Психология делового общения.Учебное пособие/ С.Л.Семенова, М.М. Дудина, В.М. Шевелев;под науч. Ред.Н.С. Глуханюк. Екатеринбург:Изд-во ГОУВПО «Рос.гс.проф-пед ун-т».2019.402 с.

37.Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса:Учебное пособие/А.К Семенов, Е.Л. Маслова.- 6-е изд., испр. И доп.- М: «Дашков и К», 2009.-276 с.

38.Степанов, Е. И. Современная конфликтология. Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов / Е.И. Степанов. - М.: ЛКИ, 2018. - 176 с.

39.Светлов В. А. Конфликтология. Учебник для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт. 2019. 352 с.

40.Смирных, Л. И. Движение рабочей силы и рабочих мест на российском рынке труда: факты,тенденции, перспективы : /Л. И. Смирных, 42.Н. Емелина ; под науч. ред. С. Ю. Рощина, Л. И. Смирных ;— М. : Изд.дом Высшей школы экономики, 2021г.

41.Терешина Е.А. История конфликтологии [Текст] / Учебное пособие. – Проспект, 2017. – С. 240 с.

42.Томас, К. Стили управления конфликтами в организациях: теория и практика / К. Томас, Р. Килманн. - Санкт-Петербург: Издательство Питер, 2017. - 224 с.

43."Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 36. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом, М.: Юнити, 2012. - 392 с.01.04.2023)

44.Шапиро, Д. Переговоры без поражения: стратегии и тактики для успешного согласования в сложных ситуациях / Д. Шапиро. - Москва: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 288 с

45.Управление кадровым потенциалом организаций: теория и практика : монография / С. М. Васин [и др.]. –Пенза : Изд-во ПГУ, 2019 – 160 с.

46.Фишер, Р. Управление конфликтами: переговоры и их влияние на решение проблем / Р. Фишер, У. Юри. - Москва: Издательство АСТ, 2019. - 272 с.

47.Фишер С. Работа с конфликтом. Навыки и стратегии практической работы с конфликтом / Саймон Фишер и др. - М.: Конфликтологический Центр, 2019. - 234 с.

48.Центр мониторинга и анализа социально-трудовых конфликтов — URL: www.industrialconflicts.ru.202 об/ (Дата ращения: 02.043г.)

49.Юсупова С.М. Организация и нормирование труда: учебное пособие для бакалавров направления 38.03.03 "Управление персоналом" / С.М. Юсупова – Саратов,2016, 243 с.

50.ОАО «Уральский алюминиевый завод». URL: <https://uaz.rusal.ru/> (Дата обращения: 02.04.2023г.)

51.Щёкин Г. В.Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.:МАУП, 2004 — 280 с.: ил.

52.Чернопятов А.М. Маркетинг:учеб./ А.М. Чернопятов.-М.:Изд-во «Палеотип»,2015.-С.-348.

53.Чернопятов А.М.:Учебное пособие для студентов высш. Учеб. заведений.-С:Издательство.2010.- 200с.

54.Чернопятов А.М.:Маркетинг:учебник/А.М. Чернопятов.- М.: Издательство «Палеолит».2015.-348с.

Тест Томаса-Килмана (ТКИ) для работников ОАО «Уральского алюминиевого завода»

1. Вы столкнулись с непониманием задачи между новыми и опытными работниками. Как вы поступите?
 - A. Попросите опытного работника приспособиться к подходу новичка.
 - B. Устройте совместное обсуждение для выработки единого подхода.
 - C. Настаиваете на использовании проверенных методов опытными работниками.
 - D. Оставьте работников решать проблему самостоятельно.
 - E. Предложите смешанный подход, сочетающий новые и проверенные методы.
2. Возникают конфликты между новыми и опытными рабочими из-за разных стилей работы. Как вы поступите?
 - A. Попросите опытных работников приспособиться к стилю новых сотрудников.
 - B. Организуете совместный тренинг для совместной работы и обмена опытом.
 - C. Настаиваете на том, чтобы новые работники приспособились к стилю опытных.
 - D. Разделите их на разные рабочие группы.
 - E. Предложите применять стиль работы в зависимости от конкретной задачи.
3. Новые и опытные рабочие не могут договориться о распределении обязанностей. Как вы поступите?
 - A. Предложите опытным работникам взять на себя больше обязанностей.
 - B. Составите совместный план, учитывающий предпочтения всех участников.
 - C. Распределите обязанности согласно стажу и квалификации работников.

- D. Позвольте им самим договориться о распределении обязанностей.
 - E. Разделите обязанности поровну, учитывая специфику работы каждого из них.
4. Новый рабочий предлагает новый метод решения проблемы, который вызывает сомнение у опытных работников. Как вы поступите?
- A. Прислушаетесь к мнению нового работника и попросите опытных коллег приспособиться.
 - B. Организуете совместное обсуждение и анализ предложенного метода.
 - C. Настаиваете на использовании проверенных методов опытными работниками.
 - D. Позвольте каждой стороне решать проблему своим способом.
 - E. Предложите использовать новый метод в сочетании с проверенными.
5. Новые и опытные рабочие не могут договориться о сроках выполнения проекта. Как вы поступите?
- A. Установите сроки, которые устроят новых работников.
 - B. Разработаете совместный план с четкими сроками для каждого этапа проекта.
 - C. Установите сроки, которые устроят опытных работников.
 - D. Позвольте им самим договориться о сроках.
 - E. Установите промежуточные сроки, учитывая возможности каждой стороны.
6. Новые работники сталкиваются с трудностями в выполнении задач, что вызывает раздражение у опытных коллег. Как вы поступите?
- A. Попросите опытных работников оказать поддержку новичкам.
 - B. Организуете наставничество для обучения новых сотрудников.
 - C. Требуете от новых работников быстрого освоения задач.
 - D. Оставьте новичков разобратся самостоятельно.
 - E. Назначьте каждому новичку опытного коллегу для совместной работы.
7. Как вы будете обрабатывать критику нового подхода к работе, предложенного новыми работниками?

- A. Примите критику и вернитесь к прежним методам работы.
 - B. Организуете дискуссию между опытными и новыми работниками для выяснения всех аспектов предложения.
 - C. Отстаиваете новый подход и настаиваете на его использовании.
 - D. Игнорируете критику и позволяете каждой стороне работать по-своему.
 - E. Внедрите новый подход частично, сохраняя некоторые прошлые методы
8. Как вы реагируете, когда опытные работники жалуются на недостаток сотрудничества со стороны новых рабочих?
- A. Попросите опытных работников быть терпимее к новичкам.
 - B. Организуете совместные мероприятия для укрепления командного духа и сотрудничества.
 - C. Потребуете от новых работников больше сотрудничества с опытными коллегами.
 - D. Не вмешиваетесь в ситуацию, позволяя им самим решить проблему.
 - E. Разработаете совместные проекты, в которых участники должны работать вместе.
9. Новые работники вносят предложения по изменению рабочего процесса, что вызывает разногласия с опытными коллегами. Как вы поступите?
- A. Отклоните предложения новых работников в пользу опытных коллег.
 - B. Организуете совместное обсуждение предложений для выработки компромиссного решения.
 - C. Настаиваете на внедрении предложенных изменений новыми работниками.
 - D. Позвольте каждой стороне продолжать работать по своим собственным методам.
 - E. Внедрите часть предложенных изменений, учитывая возражения опытных коллег.
10. Как вы обрабатываете случаи, когда новые и опытные работники не согласны с руководством компании по поводу стратегических решений?
- A. Отстаиваете позицию руководства и проявляете лояльность к ней.

- В. Организуете совместное обсуждение с руководством для выяснения причин разногласий и поиска решений.
- С. Поддержите мнение большинства работников, даже если это противоречит руководству.
- Д. Не вмешиваетесь в споры, позволяя работникам самим общаться с руководством.
- Е. Предложите обсудить спорные вопросы и разработать компромиссное решение.

Тест на эмоциональный интеллект (EQ) для работников ОАО «Уральского алюминиевого завода»

1. Ваши коллеги часто обсуждают личные проблемы на работе. Вы:
 - а) Присоединяетесь к обсуждению и делитесь своими проблемами.
 - б) Внимательно слушаете и помогаете советом, если это требуется.
 - в) Пытаетесь вернуть разговор на рабочие темы.
2. Вы видите, что ваш коллега остро реагирует на критику. Как вы поступите?
 - а) Стараетесь смягчить критику и выразить ее тактично.
 - б) Говорите откровенно, чтобы он учел ошибки и старался исправиться.
 - в) Избегаете критики и стараетесь не обращать внимания на его ошибки.
3. В случае конфликта между коллегами на работе, вы:
 - а) Примите сторону того, кто вам более симпатичен.
 - б) Постараетесь разобраться в ситуации и помочь найти компромисс.
 - в) Избегаете участия в конфликте и сохраняете нейтралитет.
4. Вашему подчиненному трудно адаптироваться к новым условиям работы. Вы:
 - а) Предоставляете ему время для привыкания к новым условиям.
 - б) Обсуждаете с ним проблемы и предлагаете конкретные решения.
 - в) Настаиваете на его быстрой адаптации без особого внимания к проблемам.
5. Вы стали свидетелем спора между коллегами из разных отделов. Как вы поступите?
 - а) Попытайтесь успокоить коллег и предложите найти решение вместе.
 - б) Расскажите руководству о случившемся для решения конфликта сверху.
 - в) Проигнорируете ситуацию, так как это не ваша обязанность разрешать конфликты.

