



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на
предприятии

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

Проверка на объем заимствований:

80 % авторского текста

Работа рекомендована
к защите

«18» декабря 2024 г.
и.о. зав. кафедрой Э,УиП

Д.Н. Корнеев
Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1

Гросс Екатерина Николаевна

Научный руководитель:

к.п.н, доцент

Корнеев Д.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	4
1.1 Состояние проблемы управления системой трудовых отношений в организации в существующей теории и практике менеджмента	4
1.2 Анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации	8
1.3 Технологии управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации	24
Выводы по первой главе.....	32
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В МКУ «МСКО КМР»	34
2.1 Оценка эффективности управления конфликтами поколений в системе трудовых отношений для администрации МКУ «МСКО КМР»	34
2.2 Рекомендации по управлению конфликтами поколений в системе трудовых отношений в МКУ «МСКО КМР».....	57
Выводы по второй главе.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Управление персоналом является для организации одной из основных проблем. Изучение проблемы управления новым поколением работников обусловлено активным вхождением в мир новых технологий, качественно отличающегося мировоззрения, трудовыми ценностями и формами поведения. Для этого необходимо осмысление отношения человека к людям, определяющее его трудовые приоритеты и рабочие привычки [41].

Одним из ключевых условий воздействия на мировоззрение человека выступает внешняя среда окружения. Приход представителей нового поколения в трудовую сферу, несомненно, будет приводить к возникновению организационных конфликтов поколений (конфликт «отцов и детей») различных форм (служебных и неслужебных), поэтому требуется детальное изучение системы отношений в организации для налаживания связей между поколениями и установки новых приоритетов в трудовой сфере.

Конфликт поколений существовал во все времена цивилизованного общества, и история его изучения насчитывает примерно четыре века. Изучение данного вопроса позволяет увидеть глубину проблемы влияния трудовых конфликтов на производительность организации, что, в свою очередь, подчеркнет необходимость трансформации системы отношений в организации и управления человеческими ресурсами [15].

Российское общество уже длительный период времени переживает процесс трансформации, затронувший все сферы жизнедеятельности человека, не является исключением и трудовая сфера. Эпоха постиндустриализма качественно меняет отношения в системе «человек - организация». Ускорение темпа жизни, скоротечность перемен, большой объем информации, несомненно, ведут к перестройке рынка труда и занятости населения. Во все времена человечество наблюдало процесс смены поколений, не исключение и трудовая сфера общества. Различия поколений заметны во

многих факторах: поведенческом проявлении социальных установок, мировоззрении, накопленном опыте [35].

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью разработки путей совершенствования системы управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации.

Тема исследования: «**Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии**».

Объект исследования: система трудовых отношений в организации.

Предмет исследования: управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по управлению конфликтами поколений в системе трудовых отношений в организации МКУ «МСКО КМР».

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические аспекты проблемы управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации.
2. Осуществить анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации.
3. Выявить основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации.
4. Разработать рекомендации по управлению конфликтами поколений в системе трудовых отношений в организации в МКУ «МСКО КМР».

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

Практическая значимость настоящего исследования состоит в том, что разработанные в ходе работы рекомендации по совершенствованию

управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений могут быть использованы в организации по повышению эффективности его деятельности.

База исследования: исследование проходило на базе МКУ «МСКО КМР» Муниципальное казённое учреждение «Межпоселенческое социально-культурное объединение Красноармейского муниципального района» 456660, Челябинская область, Красноармейский район, с. Миасское, ул. Пионера, дом 41. Директор Бердникова Татьяна Ивановна.

Структура и объем работы: выпускная квалификационная работа изложена на 69 страницах состоит из введения, трех глав, выводов к ним, заключения, списка использованных источников (48 источников), иллюстрирована 7 рисунками и 11 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы управления системой трудовых отношений в организации в существующей теории и практике менеджмента

Трудовые отношения — это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником трудовой функции (работы по должности, профессии или специальности либо конкретного вида поручаемой ему работы) за заработную плату.

2. Виды трудовых отношений:

1. Возникающие на основании трудового договора;
2. Трудовые отношения, возникающие на основании трудового договора в результате избрания (выборов) на должность;
3. Трудовые отношения, возникающие на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу;
4. Трудовые отношения, возникающие на основании трудового договора в результате назначения на должность или утверждения в должности.

Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать [12].

Один из важнейших элементов системы общественных отношений в любой современной организации – трудовые отношения. В настоящее время специалисты экономики и социологии все больше внимания уделяют проблемам и особенностям трудовых отношений. Трудовые отношения, их развитость, их характер сильно влияют и на общественный климат в стране, и

на состояние её экономики. В свою очередь сама система производственных отношений во многом складывается и функционирует под воздействием, как политических, так и экономических факторов.

К определению категории трудовых отношений существует в настоящее время несколько подходов, их различие обусловлено точкой зрения той науки, в рамках которой эти трудовые отношения изучаются. Согласно ТК РФ, трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за оплату трудовой функции, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [1].

С точки зрения социологии – это межлические отношения на рабочем месте, с точки зрения экономики – это коллективные отношения между нанимателями, работниками и профсоюзами, между владельцами факторов производства и т. д.

Из всех содержательных интерпретаций можно выделить общий подход к определению трудовых отношений [24].

Трудовые отношения – это комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями по поводу условий найма, трудовых прав и гарантий, эффективности организации производственного процесса, принятия управленческих решений в сфере труда, распределения полученного дохода между факторами производства.

На современном этапе развития управление трудовыми отношениями занимает одно из центральных мест в деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Система управления трудовыми отношениями призвана воздействовать на трудовой потенциал работников с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении [33].

Целью управления трудовыми отношениями в организации выступает обеспечение сбалансированности и защита интересов участников трудовых отношений.

На рисунке 1 представлены задачи управления трудовыми отношениями в организации.

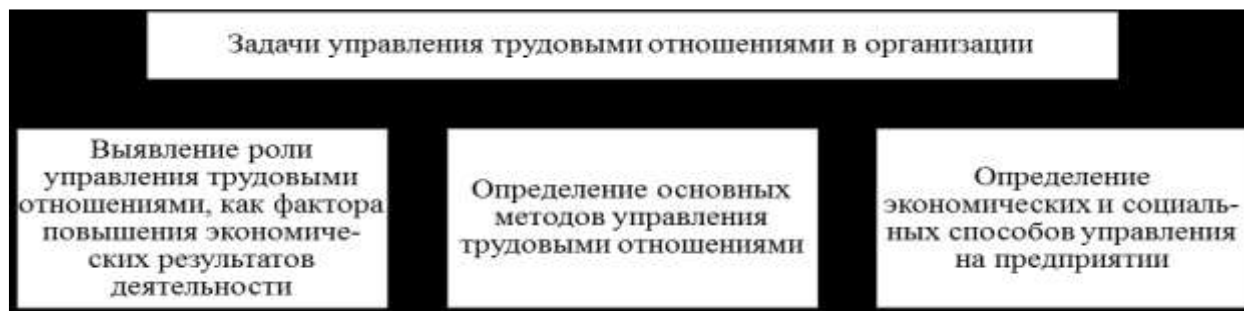


Рисунок 1 – Задачи управления трудовыми отношениями в организации

С позиции работодателя управление трудовыми отношениями проявляется в необходимости обеспечения баланса между наличием рабочих мест и уровнем квалификации трудовых ресурсов; обеспечении реализации программ развития персонала и планирования его должностного и профессионального роста для максимизации результатов трудовой деятельности, поддерживаемых существующей организационной культурой и системой взаимоотношений в трудовом коллективе [28].

С позиции работника заинтересованность в управлении социально-трудовыми отношениями проявляется в необходимости поддержания уровня собственной конкурентоспособности, определяемого системой жизненных ценностей и места трудовой деятельности в этой системе, а также формированием достойной оплаты труда и формированием доходов от трудовой деятельности.

Реализация управления социально-трудовыми отношениями в организации происходит посредством используемых в этих целях инструментов управления.

В качестве основных инструментов управления трудовыми отношениями в организации можно выделить следующие:

- регламентацию;

- материальное стимулирование;
- социальное управление.

Регламентация трудовых отношений представляет собой установление и соблюдение правил, регулирующих порядок трудовой деятельности в организации, в частности, на основании установленных ТК РФ норм трудовых отношений. В организации разрабатывается и утверждается ряд локальных нормативных документов, которые не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленный трудовым законодательством [27].

Материальное стимулирование как инструмент управления социально-трудовыми отношениями направлены на побуждение работников к качественному труду, и основанные на использовании материальной заинтересованности в повышении основного и дополнительного денежного вознаграждения в целях реализации стратегии предприятия.

Основным элементом материального стимулирования выступает заработная плата, которая как инструмент управления трудовыми отношениями представляет собой мощный стимул к более эффективной трудовой деятельности работников предприятия, поскольку именно посредством регулирования размера заработной платы может быть обеспечена относительная сбалансированность экономических интересов сторон трудового процесса. Эффективная система оплаты труда, интегрированная в стратегию организационного развития предприятия, предполагает ее индивидуализацию, увязку с конечными трудовыми результатами. Последние определяются степенью достижения целей управления [16].

Социальное управление направлено на обеспечение целей позитивного развития социально-трудовых отношений в организации и создания условий для развития работника в период его трудовой деятельности посредством повышения уровня и качества жизни, улучшения условий труда, повышения квалификационного и образовательного уровня, усиления охраны здоровья и т. д.

Социальное управление в организации осуществляется в двух формах: социальное обеспечение и социальная помощь.

Социальное обеспечение подразумевает дополнительные расходы предприятия по оказанию социальной поддержки своим фактическим или прекратившим трудовую деятельность по возрасту или утрате трудоспособности работникам, осуществляемые за счет альтернативных источников финансирования. Социальная помощь, как инструмент управления трудовыми отношениями в организации, заключается в совокупности социальных услуг и разных видов социальной поддержки работников в период возникновения сложных жизненных ситуаций, а также обеспечения в денежной или натуральной форме предоставляемых, с учетом закрепленных в законодательстве, социальных гарантий [38].

Таким образом, управление социально-трудовыми отношениями в организации необходимо для поддержания экономической и социальной стабильности предприятия, которая наиболее доступным образом ориентировала бы работников на большую заинтересованность в труде, высоком заработке, профессиональном росте, уверенности в своем устойчивом положении в трудовом коллективе, при условии выполнения своих служебных обязанностей, а также для формирования объективной необходимости и возможности разрешения противоречий, возникающих как в процессе трудовой деятельности, так и в самих социально-трудовых отношениях [23].

1.2 Анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации

В теории организации пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта.

Согласно большинству из них, конфликт означает столкновение сторон, мнений, сил. Причинами столкновений могут быть самые разные жизненные

проблемы. Г.И. Козырев считает, что «конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности» [15].

По мнению И.Р. Ахмадуллина, Л. З. Фатхуллиной, «конфликт представляет собой острое противоборство субъектов с целью реализации их противоречивых интересов. При этом вместе с отрицательными сторонами, нужно помнить, что конфликт является важной формой взаимодействия субъектов в обществе, типом социального бытия. Это форма отношений между людьми, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями, нормами и их интересами» [27].

Л. Е. Басовский дает следующее определение: «конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами» [2].

Конфликт возникает, когда одна из сторон осознает, что ее цели, ценности или взгляды потакают взаимозависимым партнерам. В то время, как другие полагают, что конфликт на рабочем месте может возникнуть из-за своих ресурсов (например, времени, статуса, бюджета), ценностей (таких как политические предпочтения, убеждения, религия, моральные, социальные ценности), личностных различий, неверно истолкованных фактов представлений, мировоззрений [29].

Сущность конфликта очень интересна и разнообразна. Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей, как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. В конфликте, как и в любом процессе, есть положительные и отрицательные стороны. Известную поговорку «в споре рождается истина» можно с полным основанием применить и к конфликту.

Существуют две позиции. Первая предполагает, что конфликт – это столкновение и борьба различных сил, людей или позиций, происходящие из-за несовместимости или противоположности интересов. Согласно второй

конфликт – это процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами. Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение. Конфликт – это наличие разногласий между несколькими сторонами. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников [25].

Конфликты встречаются в разнообразных сферах жизни - экономической, политической, сфере межнациональных отношений, культурной, трудовой, в том числе могут принимать форму организационно-трудового конфликта. При этом нужно понимать, что понятие «организационно-трудовой конфликт» не тождественно термину «конфликт в организации». Следовательно, необходимо выявить специфику и сферу действия последних [21].

Характерные черты, отличающие конфликт в организации от других видов конфликта, можно определить следующими особенностями:

1. Различия в объемах социальных систем: в отличие от общества организация более ограниченная и простая система, здесь скоординировано поведение, существуют различные правила и стандартные процедуры. Благодаря этому есть большая возможность прогнозирования конфликтов.

2. Замкнутость. Организация - локальное явление, где присутствует четкое ролевое распределение. В организациях между формальными и неформальными группами могут зарождаться конфликты. Основой таких конфликтов является противопоставление «мы – они», когда отношение к членам своей группы положительное, им оказывается помощь, а члены противоположной группы воспринимаются как чужие, и в дальнейшем к ним формируется негативное отношение. Как и межличностные, так и межгрупповые конфликты имеют подобные причины - из-за ресурсов, статуса и ценностей. При этом они находятся в постоянном изменении, что увеличивает конфликтогенность из-за ущемления интересов групп и индивидов, туда входящих [10].

Значение конфликта для организации достаточно велико. Зачастую люди чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны.

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти [36].

Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения [22].

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы

управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Различают следующие причины возникновения конфликтов в организации: причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т.п.), различия в целях, стоящих перед сотрудниками, разногласия в мнениях сотрудников о целях и миссии компании или о своем статусе и уровне заработной платы, неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации, различия между людьми в манере поведения и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне), конфликты, связанные с различиями в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание «обратить в свою веру») [4].

Так же одним из часто встречающихся причин конфликтов внутри организации является конфликт между поколениями.

Под конфликтом поколений принято понимать культурно-социальное явление, когда ценности младшего поколения значительно отличаются от ценностей поколения старшего. Н.С. Сыроед считает, что «конфликт поколений – это столкновение интересов, взглядов, потребностей и ценностей представителей разных возрастных категорий населения в целях осуществления своей воли» [31].

Конфликты поколений в коллективе – новая реальность бизнеса, наряду с перманентной изменчивостью среды, потребностью в обучении и гонкой за новыми технологиями. С ними нельзя мириться, потому что они тормозят процесс развития компании.

По мнению Е. Кулагиной, «конфликты поколений в организации – это разногласия между представителями разных возрастных групп, которые могут выливаться в тихую или открытую войну. Как правило, причина кроется в том, что пожилые сотрудники инертны, привязаны к компании и держатся за свой

опыт, игнорируя потребность в изменениях. Молодым специалистам важен персональный подход к мотивации, признание их вклада, развитие и личное время. Более того, они любят всё новое, с удовольствием идут на риск. Такой подход к работе не разделяют опытные сотрудники, потому что многие из них боятся неудач, да и в целом не хотят ничего менять» [32].

Молодежь прекращает отождествлять себя со своими отцами и дедами, полностью отвергая их авторитет и опыт. Молодое и старшее поколения в такой ситуации воспринимают друг друга как представителей абсолютно иной культуры и мировоззрения.

В прошлом проблема конфликта поколений не была столь ощутимой.

На протяжении многих веков два-три поколения вели схожий образ жизни, так как общество развивалось медленно. Старший человек всегда означало «мудрый человек», так как источником знаний был только жизненный опыт.

Развитие общества дало возможность учиться. И если раньше существовал лишь один способ узнать что-либо – это спросить у старшего поколения, то в дальнейшем у молодежи появились другие источники обретения знаний [40].

Постепенно отношение молодого поколения к старшим людям трансформировалось в менее почтительное.

Исследователи определили главные факторы, которые являются причиной конфликта поколений и возникновения социокультурной дистанции между старшими и младшими:

- изменение социальных условий;
- несовпадение жизненных приоритетов;
- снижение в обществе социального статуса пожилого человека;
- изменения условий труда в результате научно-технического прогресса;
- психологические особенности людей разного возраста;

– снижение значимости опыта предыдущих поколений из-за новых возможностей получения информации.

Коллектив из представителей разного поколения, несмотря на потенциальную возможность конфликтов, все равно более успешен, чем коллектив из сотрудников примерно одного возраста, потому что у «старичков» всегда есть чему поучиться молодым.

Теория поколений была создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом. Причем она возникла на стыке нескольких наук: экономики, демографии и истории. Эти ученые одновременно и независимо друг от друга решили подробно изучить понятие «поколение». Если не забивать себе голову научными терминами, то в общих словах теория поколений показывает, что промежуток времени, в который родился тот или иной человек, влияет на его мировоззрение. Человеческие ценности формируются под влиянием различных событий (общественных, политических, экономических, социальных, технологических) и воспитания в семье (что хорошо и плохо, что можно делать и что нельзя). Ученые проанализировали разные временные периоды и выявили группы качеств, присущих людям различных эпох. После чего сделали вывод: поскольку события и воспитание в обществе в отдельном историческом периоде схожи, то и ценности, которые формируются у большинства людей, будут примерно одинаковыми. Так появилась теория поколений [18].

Применительно к России она выглядит следующим образом.

Поколение GI (поколение Победителей). Годы рождения – 1900-1923.

События, сформировавшие ценности: революционные события 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация. Ценности: трудолюбие, ответственность, почти религиозная вера в светлое будущее, приверженность идеологии, семья и семейные традиции, доминантность и категоричность суждений.

Молчаливое поколение. Годы рождения – 1923-1943. События, сформировавшие ценности: сталинские репрессии, Вторая мировая война,

восстановление разрушенной страны, открытие антибиотиков. Ценности: преданность, соблюдение правил, законов, уважение к должности и статусу, честь, терпение.

Поколение беби-бумеров. Годы рождения – 1943-1963. События, сформировавшие ценности: советская «оттепель», покорение космоса, СССР – мировая супердержава, «холодная война», первые пластические операции и создание противозачаточных таблеток, единые стандарты обучения в школах и гарантированность медицинского обслуживания. В результате появилось поколение с психологией победителей. Ценности: оптимизм, заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, в то же время коллективизм и командный дух, культ молодости.

Поколение X. Годы рождения – 1963-1983. События, сформировавшие ценности: продолжение «холодной войны», перестройка, СПИД, наркотики, война в Афганистане. Ценности: готовность к изменениям, возможность выбора, глобальная информированность, техническая грамотность, индивидуализм, стремление учиться в течение всей жизни, прагматизм, надежда на себя, равноправие полов [45].

Поколение Y. Годы рождения – 1983-2003. События, сформировавшие ценности: распад СССР, локальные военные конфликты, развитие цифровых технологий. Мобильные телефоны и интернет – их привычная действительность. Эпоха брендов. Ценности: в систему ценностей этой группы уже включены такие понятия, как гражданский долг и мораль, ответственность, но при этом психологи отмечают их наивность и умение подчиняться. На первый план для поколения Y выходит немедленное вознаграждение.

Поколение Z. Годы рождения – 2003-2023. Каким оно будет пока что неизвестно.

Помимо ценностей поколений есть разные уровни ценностей: общемировые (любить детей, не укради), индивидуальные,

профессиональные. Поведение человека определяется большим набором факторов, ценности поколений – один из них.

Сейчас на российском трудовом рынке активны три поколения – «бэби-бумеры», поколение X и поколение Y. Сегодняшние пенсионеры – это представители молчаливого поколения и поколения GI. Поэтому руководителю нужно учитывать особенности каждого поколения, их интересы, задачи и стремления. Чем может помочь Теория поколений?

Научить представителей различных поколений лучше понимать взаимодействовать друг с другом, особенно в небольшом коллективе. Что, в первую очередь, положительно скажется на организации работы компании.

Новое поколение ценит гибкость и ценит очень высоко. Они задают вопросы типа: «Если я задержусь сегодня, могу я прийти на работу завтра попозже?» Или «Можно я возьму работу на дом, и уйду сегодня пораньше?».

Задать такой вопрос может только поколение Y. Но не X с бэби-бумерами, которые привыкли делать все и сразу. Поколение Y не терпит ответов типа «у нас рабочий день до 18-00», так как прекрасно знает, что любая система может быть изменена, поэтому требуют индивидуального подхода.

Современные молодые сотрудники компаний уже не понимают, как это «оставить свою личную жизнь дома». Им нужна работа, где они смогут делать личные телефонные звонки, посылать письма по электронной почте, общаться в менеджерах. Им даже нужно понимание руководством их личных проблем, которые могут возникнуть в рабочее время.

Однако «игреки» хорошо понимают, что обязательства выливаются в ответственность. Ситуация расхлябанности и безответственности заставляет этих людей уволиться как можно быстрее. Они готовы вкалывать и работать по-черному, если знают, что получают признание и вознаграждение за свои труды. Самый лучший способ «убить» представителя нового поколения, это ходить за ним по пятам, пока он работает. Новое поколение предпочитает,

чтобы ему говорили, что делать, и затем оставляли делать эту работу самостоятельно [43].

Также работая с «игреками» стоит учитывать, что, в их представлении, сотрудники не должны получать зарплату только за то, что они приходят вовремя на работу. Необходимо поощрять труд, повышать качество и скорость выполнения операций, а не гнаться за соблюдением стереотипов и условностей. Одним маленьким достижением поколения Y уже называют «пятничный день», когда сотрудники могут нарушать дресс-код. Достижение маленькое. Но за малым следует большее, правда?

Большинство сотрудников в компаниях сейчас – это представители двух поколений: X и Y.

Рассмотрим типы конфликтов поколений в организации.

1. Конфликт «Молодой руководитель — опытный возрастной подчинённый». Причинами конфликта может стать непризнание авторитета молодого руководителя возрастными сотрудниками. В этом случае часто наблюдается психологическое давление на него, потому что сложившийся костяк возрастных сотрудников не хочет воспринимать изменения бизнес-процессов. Однако учитывайте, что коллектив из представителей разного поколения, несмотря на потенциальную возможность конфликтов, всё равно более успешен, чем коллектив из сотрудников примерно одного возраста, потому что у «старичков» всегда есть чему поучиться [6].

2. Конфликт «Руководитель в возрасте — молодой амбициозный подчинённый». Сотрудник с большим опытом работы, занимающий руководящую позицию, чаще всего имеет непререкаемый авторитет. Только вот помимо опыта и мудрости с возрастом у него появляется неготовность к изменениям, снижается активность. У молодых работников, напротив, активность более высокая, они готовы к нововведениям, новым технологиям, но чаще всего у них отсутствует опыт работы. Эти явления и становятся причинами конфликтов: возрастной руководитель не прислушивается к идеям молодого амбициозного подчинённого. 3. Конфликт поколений на фоне

неразделения каналов коммуникаций. Людям разных поколений сложно коммуницировать. Представители молодого поколения предпочитают общаться с помощью сообщений, видеосвязи, а их возрастные коллеги – при личной встрече. На фоне этого возникают недопонимания, трудности в обсуждении общих проектов. В конечном счёте, допускаются ошибки, которые приводят к конфликту поколений в компании [14].

4. Конфликт по причине разной оценки конечного результата. Вчерашним студентам зачастую не важен конечный результат, для них главное, что они выполнили задание. К совершенству стремятся представители старшего поколения, часть из которых — перфекционисты. Они готовы долго и упорно дорабатывать продукт, даже если в ущерб себе. Опытные специалисты не могут смириться с тем, что игроки придерживаются принципа «И так сойдёт».

5. Конфликт из-за отличающихся ценностей. У представителей старшего поколения сильно развито чувство долга. Они работали в больших коллективах, строили новый мир, поэтому привыкли учитывать интересы других. Им тяжело покидать зону комфорта, соответственно, они готовы работать на одном месте до старости. Однако есть одно «но» — они часто тянут бизнес назад из-за того, что не хотят ничего менять. Сотрудники используют устаревшие алгоритмы работы. Вот тут и начинается конфликт с молодёжью, которая стремится к внедрению всего нового. Помимо всего прочего, молодое поколение привыкло к хорошим условиям труда, высокому заработку. Оно динамично развивается, не понимает, как можно сидеть на одном месте. Их стремление к лучшей жизни не разделяют возрастные работники, открыто критикуют их. Постепенно развязывается настоящая война, которая обусловлена тем, что игроки пытаются доказать своё превосходство [9].

Управление конфликтами поколений в организации заключается в том, что Современным работодателям нужно расширить и поменять свое восприятие в отношении сотрудников разных возрастов, учитывать их

сильные и слабые стороны для пользы общего дела. Например, должно становиться актуальным понимание, что взрослые кандидаты могут оказать поддержку молодым специалистам, поделиться с ними профессиональным опытом. Таким образом, в современном менеджменте становится актуальным запрос на то, как научиться работать вместе сотрудникам, которые представляют разные по возрасту поколения.

Кроме отмеченного ранее отличия во владении и использовании пользователями современных технологий, можно выделить и другие аспекты различий, возникающие у представителей «старшее» и «молодого» поколений [4, 5].

Эти несовпадения могут рассматриваться как потенциальные причины конфликта поколений, которые могут перерасти в предмет конфликта, представляющий из себя противоречия, возникающие между взаимодействующими сторонами, которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Таким образом, обозначив основные группы различий у представителей «старшее» и «молодого» поколений, которые могут рассматриваться как потенциальные причины конфликта поколений, имеет смысл задуматься об управлении конфликтами, в том числе в организации. Данное направление менеджмента представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения или минимизации причин, породивших конфликт, и/или на коррекцию поведения участников конфликта в соответствии со сложившимися нормами взаимоотношений [15].

К представителям поколений Y и Z часто используется термин «непоротое поколение». Оно отражает такие особенности, как либерализация родительских практик и экономическое благополучие 2000-х, которые дали возможность снизить традиционное давление на детей, беспрекословный авторитет родителей, а также дать им максимум заботы. Отмечается важность для молодежи гармоничных отношений с представителями старших поколений, которые воспринимаются ими без неприязни и

пренебрежительности, а также снижения значимости фактора «свой - чужой». Это свидетельствует о возникновении предпосылок для взаимной синергии в целях осуществления изменений в самых различных сферах, в том числе трудовой деятельности. То есть эта особенность создает предпосылки для эффективного взаимодействия представителей «молодого» и «старшего» поколений, при правильно выстроенном диалоге и аргументах [27].

Учеными-конфликтологами Кеннет У. Томасом (Kenneth W. Thomas) и Ральфом Х. Килменном (Ralph H. Kilmann) в 70-е гг. XX в. была разработана модель стратегий (стилей) поведения в конфликте или конфликтных ситуациях. В ней были выделены пять стилей поведения, а именно, уклонение, приспособление, конфронтация, компромисс, сотрудничество. Выбор стратегии поведения в конфликте определяется мерой осуществления собственных интересов, степенью активности или пассивности действий в их отстаивании; стремлением удовлетворить интересы другой стороны, участвующей в конфликте и выбором приоритета индивидуальных или совместных действий.

Опираясь на данную модель, для разрешения конфликтов, которые могут возникать среди представителей разных поколений, стоит ориентироваться и выбирать совместные действия, связанные с вниманием человека (группы) к интересам другой стороны, вовлеченной в конфликт. К ним относятся стратегии уступок и сотрудничества, в некоторых случаях компромисса. И стараться минимизировать индивидуальные действия, для которых характерен акцент на защите только собственных интересов, к таким стратегиям относятся конфронтация и уход [18].

Стратегия приспособления (уступки) – это стиль пассивного поведения в конфликте, который направлен на сохранение гармонии во взаимоотношениях посредством уступчивости и доверия, отличается принесением в жертву собственных интересов ради интересов другого участника. Стиль приспособления иногда называться уступкой, это связано с особенностями ранга стороны, реализующей данное поведение (когда она

обладает более высоким рангом, и принимает во внимание интересы другой стороны, она уступает ей, если оказывается рангом ниже, то приспосабливается к ней). Стоит отметить, что в современных условиях понимание ранга, тесно связанного с властью и руководством, начинает приобретать новые особенности, в связи с тем, что руководителями часто становятся представители «молодого» поколения, а подчиненными – «старшего» поколения.

Сотрудничество – это стратегия поведения, при которой сторона конфликта активно участвует в его разрешении, отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другой стороной. Это стратегия взаимодействия, она возможна при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликт, выяснении внешних и скрытых его причин, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей для всех цели. Компромисс, или квазисотрудничество, представляет собой «торг» о взаимных уступках, который эффективен в ситуациях, требующих быстрого разрешения. Он как стратегия поведения может быть использован редко для конфликтов, вызванных различиями поколений [15].

Приоритет в управлении конфликтами, связанными с особенностями представителей разных поколений, остается за стратегией сотрудничества, ориентированной на достижение общей для участников цели. Она может быть использована в различных аспектах трудовой деятельности и HR-менеджмента.

К примеру, рассмотрим особенности четырех основных групп поколений и их отношение к использованию в процессе обучения информационных технологий, чтобы оно протекало более эффективно. Проводя обучение в компании, руководители ожидают, что инвестиции в него будут оправданы повышением результативности персонала (с помощью увеличения удовлетворенности клиентов, повышения продуктивности, повышения качества, снижения себестоимости продукции и т.п.), а

сотрудники, что оно будет интересным и полезным для них. То есть чем лучше и эффективнее сотрудники выполняют свои трудовые действия, тем организация становится более конкурентоспособной. Представители поколения «бэби-бумеров» с распространением современных информационных технологий столкнулись уже в зрелом возрасте, поэтому они имеют минимальное влияние на их стиль обучения. При освоении новых знаний их характеризуют такие качества как высокая способность к концентрации и усидчивость.

Представителям поколения X предпочитают в процессе обучения традиционные методы, для них важно наличие возможности самостоятельного изучения материала в собственном темпе. Они готовы использовать современные информационные технологии, но предпочтут сами составить план своего обучения, поставить себе сроки, цели, и будут добиваться их. У представителей поколения Y информационные технологии ассоциируются со свободой, в противопоставление традиционным методам обучения. В данном процессе для них лучшим образом подходят форматы геймификации, технологии обучения через развлечение (edutainment), чаты и обсуждения, используемые в социальном обучении.

Представители поколения Z родились в эпоху информационных технологий, они не представляют мир без них. Они только начинают выходить на рынок труда, но отмечается, что в процессе обучения они хотят активно использовать различные новые информационные технологии, ценят предсказуемость результата, мобильность, командную работу, оригинальность контента и его подачи [6, 7, 8].

Поскольку целью корпоративного обучения является повышение результативности сотрудников, то интересным будет рассмотреть решение, используемое для корпоративного обучения в компании Nokia, учитывающая особенности «молодого» поколения [2].

Компания предложила сотрудникам наиболее эффективно изучить новый продукт с помощью обучающей социальной сети, которая представляла

собой профессиональное сообщество розничных экспертов вокруг бренда Nokia. Там участники изучали новые технологии и устройства, делали обзоры, делились своими результатами с другими коллегами. В компании провели эксперимент, целью которого было выявить наиболее эффективную мотивацию сотрудников отдела продаж, позволяющую увеличить по окончании обучения объемы продаж. Для этого сотрудников разделив на две группы, в которых установка делалась на разные виды мотивации - внутреннюю и внешнюю.

Первой группе первоначально дали установку что, то они работают в данной компании и обязаны пройти обучение для ознакомления с новым продуктом по учебным материалам. В перспективе после прохождения обучения, они имели возможность получить бонусы за успешные продажи нового продукта. То есть группа обучалась формально, с установкой на внутреннюю мотивацию и задачей хорошо выполнять свою работу, продавая новый продукт.

Второй группе дали установку что, то они работают с легендарным брендом Nokia, и у них есть возможность поработать с новым продуктом раньше, чем кто-либо другой. Их задача - наиболее полно познакомиться с продуктом и продемонстрировать свои новые знания другим экспертам. То есть группа обучалась неформально, используя внешнюю мотивацию сотрудников, с помощью внутренней социальной сети. В результате проводимого эксперимента руководство компании обнаружило, что объем продаж второй группы превысил объем продаж первой группы на 35%.

В трудовой среде становятся актуальными конфликты и конфликтные ситуации между представителями разных поколений. Представители разных поколений отличаются своими ценностями, интересами, потребностями и часто критически оценивают друг друга по разным аспектам восприятия и поведения в трудовой деятельности. Современным работодателям нужно начать менять свое восприятие в отношении сотрудников разных возрастов, учитывать их сильные и слабые стороны для пользы общего дела. Следует

прописать данные изменения как ценность в корпоративную культуру компании. В компаниях представителям разных поколений нужно ориентироваться на стиль сотрудничества, наладить диалог и находить возможности для взаимной синергии в трудовом процессе. Например, при ориентации на общие организационные цели, сотрудники старших возрастов могут оказать поддержку молодым специалистам, поделиться с ними профессиональным опытом, а те в ответ помочь им обучиться использованию современным технологиям.

1.3 Технологии управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации

В самом общем виде технология – это совокупность методов и процессов управления, а также научное описание способов управленческой деятельности, в том числе формирования управленческих решений для достижения общих и конкретных целей организации.

Вот несколько технологий управления, которые помогут сгладить конфликты поколений в коллективах:

1. Формируйте смешанные команды. Опыт и мудрость старшего поколения в сочетании с новыми технологиями, привычными для более молодых, могут дать гораздо большие результаты. Известно, что самые твердые материалы — это сплавы. В нашей компании есть клиенты, крупные высокотехнологичные компании, которые нанимают советников зрелого возраста, глубоко понимающих бизнес и знакомых с ключевыми фигурами отрасли, что помогает быстрее договориться об условиях или выйти на тех, кто принимает решения.

2. Внедряйте инновации постепенно. Говорите о необходимости изменений, приглашайте спикеров, рассказывающих о новых технологиях, показывайте конкретные результаты, которые можно достичь при применении того или иного процесса. Такая «ежедневная пропаганда» поможет снизить

«градус сопротивления» при введении инноваций. Важно, чтобы все сотрудники понимали, что любому поколению не стоит отрываться от времени. Изменения неизбежны, и полностью отказываться от инноваций невозможно.

3. Давайте возможность выбора. Я рекомендую компаниям дать возможность сотрудникам выбирать график (свободный или с 9 до 18) и схему оплаты (большая часть заработка — оклад или процент от успешной работы, или 50 на 50). Это поможет избежать обвинений от старшего поколения, что молодым позволяют больше или к ним лучше относятся. Руководству стоит понять, что ответственные, честные и профессиональные сотрудники важнее, чем дисциплинированные «солдаты», которые сидят на посту по графику.

4. Пусть молодые учат старшее поколение. У молодых людей есть естественное преимущество: они на ты с цифровыми технологиями. Они не только умело работают с ними, но и предвидят направление их развития. Так что стоит дать возможность молодому поколению проводить практические занятия с сотрудниками в возрасте, объяснять, что такое конверсия и чем она отличается от конверсии оборонной промышленности в 1980-е годы.

5. Дайте возможность старшим сотрудникам развиваться как наставникам. На моих глазах крупное российское машиностроительное предприятие в регионе смогло заметно снизить средний возраст сотрудников, повысив оклады поступающим на работу молодым инженерам и рабочим. В такой ситуации «старую гвардию» удалось вовлечь в систему наставничества, когда за передачу опыта и своевременный выход на пенсию были введены повышающие коэффициенты к их зарплате.

И, конечно, стоит помнить, что многое зависит и от самих людей. Два человека в 60 лет могут вести себя совершенно по-разному: один ведет блог и на ты с планшетом, а другой скажет, что он категорически против западных технологий. Гибкость ума и готовность к изменениям — вневременные качества, которые можно найти и у взрослых, и у молодых

сотрудников. Именно они помогут сгладить конфликты поколений и в любом возрасте быть эффективным.

Каждый конфликт почти всегда не протекает незаметно. По этой причине появляется потребность устранить либо зафиксировать деструктивные, отрицательные либо напротив положительные, конструктивные результаты, перемены в организации, группе либо личности, подобную ситуацию именуют еще последствием конфликта. Решение инцидента предполагает собою предотвращение полностью либо частично этих причин, породивших разногласие, либо изменение целей и поведение участников данной ситуации. Следует понять, как управлять конфликтной ситуацией? Идеально, когда менеджер занимается не устранением ситуации, а использует ее в целях компании [46].

Управление конфликтами – это целенаправленные воздействия:

- согласно устранению (минимизации) причин, породивших разногласия;
- согласно коррекции действий участников конфликта;
- согласно поддержанию необходимого уровня конфликтности, одинока, не выходя за контролируемые пределы.

Разрешение конфликтов – это комплекс мероприятий, направленных на устранение очага конфликтного взаимодействия и удовлетворение потребностей и интересов субъектов конфликта.

Урегулирование конфликтов – это работа, направленная на пресечение агрессивных действий и достижение сторонами, устраивающих их компромиссов, более выгодные для них, чем продолжение конфликта [5].

В целом методы разрешения конфликтов разделяются на две группы: стратегические и тактические.

Стратегические методы – применяются управленцами как база для развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще:

- планирование социального развития;
- информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации;
- использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого члена организации;
- организация материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников;
- наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы;
- адекватное восприятие неконструктивного поведения, как отдельных работников, так и социальных групп.

Тактические методы исчерпывающе вмещаются в схему, предложенную К. Томасом, которая предполагает две базовые тактики:

- соперничество,
- приспособление

А также три производные тактики:

- уклонение,
- компромисс,
- сотрудничество [29].

Также, существует достаточно много методов предупреждения конфликтов:

- внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;
- структурные методы – методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- персональные методы;
- переговоры;

– методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;

– методы, включающие ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы состоят в мастерстве грамотно организовать свои действия, выразить собственную точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны своего оппонента.

Объяснение условий труда считается одним из эффективных способов управления и предотвращения конфликтов.

Структурные способы, т.е. методы предотвращения либо профилактики конфликтов, а также воздействия в большей степени на организационные конфликты, возникающие из-за неверного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой концепции стимулирования и т.д. К таким способам относят: объяснение условий труда, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения [39].

Координационные механизмы могут быть реализованы при использовании структурных подразделений организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы [14].

Способ постановки общеорганизационных целей подразумевает исследование либо уточнение общеорганизационных целей с тем, для того чтобы старания всех сотрудников были согласованы и ориентированы на результат. Способ поощрения может быть использован как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать инцидентов.

Немаловажно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Предотвращение настоящего предмета (объекта) конфликта – т.е. подведение одной из сторон под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны. При возникновении

конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один из нескольких возможных вариантов поведения:

- активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;
- уход из конфликтного взаимодействия;
- разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;
- использование результатов конфликта в своих интересах.

На основе вышеизложенного материала необходимо сделать заключение, что управление конфликтами в любой компании или организации является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации. К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров, смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта [12].

Для выхода из конфликтной ситуации, следует в первую очередь установить причину конфликта, а затем – использовать соответствующую технику решения конфликтных проблем.

Кроме того, нужно:

1. Контролировать эмоции;
2. Установить основные правила переговоров;
3. Выяснить позиции;
4. Определить скрытые нужды и интересы;
5. Выдвинуть альтернативные варианты;
6. Достичь согласия по взаимовыгодным вариантам [16].

Быть руководителем в организации без отсутствия конфликтов, допустимо, следует научиться управлению, при котором в сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное, но разногласия необходимо расценивать равно как способ увеличения эффективности управления деятельностью в организации. А руководителю следует понять собственную

огромную ответственность. Это должно проявляться в выражении к сотруднику - уважение, социальная помощь, поддержка.

Рассмотрим основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации:

1. В компаниях с коллективом, состоящим из представителей разных поколений, еще на стадии подбора персонала HR-служба может проводить психологическую диагностику с потенциальными сотрудниками. Это поможет спрогнозировать, какие качества их характера могут вызвать напряженность в отношениях со старшими или младшими коллегами, а также выявить кандидатов, склонных к конфликтам.

2. HR-департаменту и руководителям подразделений необходимо проводить работу по усилению лояльности молодых специалистов. Есть несколько способов: по возможности предлагайте гибкий график (поколение Y не любит, когда их ставят в рамки, ограничивая свободу); требуйте результата, а не процесса. Для поколения Y нормально работать в режиме многозадачности. Им важно, чтобы был оценен результат их работы, а не сам процесс. При постановке задач, введении изменений уделяйте время на объяснение молодым сотрудникам целей этих заданий или мер. «Игреку» важно понимать, что он делает и зачем; обозначайте результаты вознаграждения в краткосрочной перспективе; обязательно давайте обратную связь, не забывайте хвалить. Поколению Y важно знать, что компания в них заинтересована.

3. Необходимо создать и поддерживать корпоративную культуру, основанную на уважении друг к другу, умении видеть положительные стороны друг друга, терпимости к трудным чертам характера, на умении сознательно сглаживать напряженные ситуации. Важно доносить до каждого нового сотрудника корпоративные ценности компании, чтобы человек понимал, ради чего ему следует стараться влиться в коллектив с самого начала его работы. Проводите также корпоративные мероприятия (спортивные, культурные и подобное), которые повысят лояльность молодых сотрудников,

снизят конфликтную ситуацию и сплотят коллектив. Климат в коллективе: как предупреждать конфликты в компании

4. На конкретные проекты и задачи назначайте в связке сотрудников разных поколений, развивайте и поддерживайте систему наставничества в компании. Работа в связке, когда оба сотрудника отвечают за один результат, сближает. Что мотивирует работать лучше Y, то является наказанием для X.

Комбинируйте стимулы в системе мотивации. Чтобы в компании эффективно работали «игреки» и «иксы», сочетайте стимулы.

5. Периодически проводите аудит социально-психологического климата коллектива и структуры отношений. Так вы оцените, имеют ли конфликтные ситуации массовый характер, как часто возникают и каковы основные причины недопонимания: возможно, дело не в разнице в возрасте.

6. Проводите коррекционные мероприятия по результатам оценки климата в коллективе. Вы можете организовать обучение своих сотрудников.

Участвуя в тренингах, моделируя ту или иную деловую ситуацию, люди впоследствии гораздо лучше срабатываются.

Нужно добиться от сотрудников понимания уникальных преимуществ и недостатков каждого поколения – это поможет идентифицировать камни преткновения между ними.

Предотвратить конфликт внутри коллектива поможет авторитет руководителя. Руководитель должен быть всегда компетентным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным. В случае возникновения конфликта, руководитель не занимает чью-либо сторону, а остается объективным, учитывает возрастные особенности сотрудников. И помогать ему в этом должен HR-департамент [13].

Управление конфликтами является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации. К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров,

смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта.

Для выхода их конфликтной ситуации следует в первую очередь установить причину конфликта, а затем – использовать соответствующую технику решения конфликтных проблем.

Выводы по первой главе

Таким образом, трудовые отношения – это комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями по поводу условий найма, трудовых прав и гарантий, эффективности организации производственного процесса, принятия управленческих решений в сфере труда, распределения полученного дохода между факторами производства.

В процессе трудовых отношений не редко случаются конфликты между поколениями.

Конфликт поколений – это культурно-социальное явление, когда ценности младшего поколения значительно отличаются от ценностей поколения старшего.

Управление конфликтами является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации.

К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров, смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

Предотвратить конфликт внутри коллектива поможет авторитет руководителя. Руководитель должен быть всегда компетентным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным. В случае

возникновения конфликта, руководитель не занимает чью-либо сторону, а остается объективным, учитывает возрастные особенности сотрудников. И помогать ему в этом должен HR-департамент [13].

Управление конфликтами является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации. К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров, смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта.

Для выхода из конфликтной ситуации следует в первую очередь установить причину конфликта, а затем – использовать соответствующую технику решения конфликтных проблем.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В МКУ «МСКО КМР»

2.1 Оценка эффективности управления конфликтами поколений в системе трудовых отношений в МКУ «МСКО КМР»

Муниципальное казенное учреждение «Межпоселенческое социально-культурное объединение Красноармейского муниципального района» создано в соответствии с Постановлением Главы Красноармейского муниципального района Челябинской области, и действует на основании законодательства Российской Федерации, а также, муниципальных правовых актов Красноармейского муниципального района

Директор – Бердникова Татьяна Ивановна.

Полное официальное наименование Учреждения: муниципальное казенное учреждение «Межпоселенческое социально-культурное объединение Красноармейского муниципального района». Сокращенное наименование Учреждения: МКУ «МСКО КМР».

Место нахождения Учреждения.

Юридический адрес: 456660, Челябинская область, Красноармейский район, село Миасское, улица Пионера, дом 41.

Почтовый адрес: 456660, Челябинская область, Красноармейский район, село Миасское, улица Пионера, дом 41.

Учреждение является некоммерческой организацией.

Организационно-правовая форма: муниципальное казенное учреждение.

Тип учреждения: казенное учреждение.

Учредителем муниципального казенного учреждения «Межпоселенческое социально-культурное объединение Красноармейского муниципального района» (далее – Учреждение) и собственником имущества, закреплённого за Учреждением на правах оперативного управления, является

муниципальное образование «Красноармейский муниципальный район» (далее – Собственник).

Функции и полномочия учредителя в отношении Учреждения осуществляются органом местного самоуправления – администрацией Красноармейского муниципального района Челябинской области (далее – Учредитель), которая делегирует функции управления Учреждением Муниципальному казенному учреждению «Управление культуры Красноармейского муниципального района» (далее – Управление).

Полномочия собственника имущества Учреждения осуществляет Комитет по управлению имуществом и земельным отношениям Красноармейского муниципального района (далее – Комитет).

Учреждение обладает правами юридического лица, имеет самостоятельный баланс, бюджетную смету, лицевые счета, открытые в соответствии с положениями бюджетного законодательства, имеет обособленное имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления, имеет круглую печать со своим полным наименованием, штампы, фирменные бланки и иную атрибутику юридического лица, от своего имени осуществляет и приобретает имущественные и неимущественные права и обязанности.

В своей деятельности Учреждение руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и другими Федеральными Законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, законами и иными нормативными правовыми актами Челябинской области, Уставом муниципального образования Красноармейский муниципальный район, нормативно правовыми актами органов местного самоуправления Красноармейского муниципального района, а также настоящим Уставом и локальными актами Учреждения.

Правоспособность юридического лица возникает в момент его создания и прекращается в момент внесения записи о его исключении из единого государственного реестра юридического лица.

Учреждение самостоятельно выступает в суде в качестве истца и ответчика.

В структуру Учреждения входят сельские (поселковые) дома культуры, клубы, которые не являются юридическими лицами. Руководители (заведующие) сельских (поселковых) домов культуры и клубов назначаются руководителем Учреждения, по согласованию с главой сельского поселения на территории которого они расположены.

В структуру Учреждения входят следующие сельские (поселковые) дома культуры, клубы:

- Алабугский дом культуры: 456686, Челябинская область, Красноармейский район, п. Алабуга, ул. Комсомольская, д. 20а;
- Баландинский сельский клуб: 456677, Челябинская область, Красноармейский район, п. Баландино, ул. Железнодорожная, 25;
- Береговской дом культуры: 456677, Челябинская область, Красноармейский район, п. Береговой, ул. Образцова, д.6;
- Бродокалмакский дом культуры: 456684, Челябинская область, Красноармейский район, с. Бродокалмак, ул.1 Краснознаменная,5;
- Тавранкульский сельский клуб: 456683, Челябинская область, Красноармейский район, с Тавранкуль, ул.Школьная, д.8;
- Дубровский дом культуры: 456675, Челябинская область, Красноармейский район, п. Дубровка, ул. Ленина, д 2В;
- Канашевский дом культуры: 456664, Челябинская область, Красноармейский район, с.Канашево, ул. Механизаторов 29;
- Таукаевский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, с Таукаево, ул. Салавата Юлаева, 2;
- Лазурненский дом культуры: 456674, Челябинская область, Красноармейский район, п. Лазурный, ул. Ленина, д.11;

- Пашнинский-1 сельский клуб: 456674, Челябинская область, Красноармейский район, п. Пашнино, ул. Ленина, д. 58а;
- Славский сельский клуб: 456674, Челябинская область, Красноармейский район, п. Слава, ул. Ленина, д. 32;
- Луговской дом культуры: 456666, Челябинская область, Красноармейский район, п. Луговой, ул. Советская, д.4;
- Мирненский дом культуры: 456670, Челябинская область, Красноармейский район, п. Мирный, ул. Октябрьская,6;
- Октябрьский дом культуры: 456685, Челябинская область, Красноармейский район, п. Октябрьский, ул. Ленина 46;
- Фроловский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, п. Фроловка, ул. Школьная.10;
- Родниковский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, п. Родник, ул. Школьная.4 -а;
- Березовский сельский клуб: 456662, Челябинская область, Красноармейский район, п. Березово, ул. Школьная, 6;
- Петровский дом культуры: 456671, Челябинская область, Красноармейский район, п. Петровский ул.Пушкина 35;
- Русско-Теченский дом культуры: 456690, Челябинская область, Красноармейский район,с. Русская Теча, ул. Советская,д.30;
- Сугоякский дом культуры: 456695, Челябинская область, Красноармейский район, Сугояк,ул. Казанцева, 109;
- Теренкульский дом культуры: 456687, Челябинская область, Красноармейский район, д. Теренкуль, ул. Мира, д. 21;
- Шумовский дом культуры: 456680, Челябинская область, Красноармейский район, п. Шумово, ул. Советская, 32-А;
- Якуповский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, с. Якупово, ул. Центральная, 46-б;
- Черкасовский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, с.Черкасово, ул. Мира, д. 22;

- Харинский сельский клуб: 456688, Челябинская область, Красноармейский район, с.Харино, ул. Молодежная, д. 27.

Учреждение несет ответственность за деятельность своих сельских (поселковых) домов культуры и клубов в пределах, предусмотренных действующим законодательством.

Имущество сельских (поселковых) домов культуры и клубов учитывается на балансе Учреждения.

Учреждение, как участник бюджетного процесса, является получателем бюджетных средств. Главным распорядителем бюджетных средств для Учреждения является МКУ «Управление культуры».

Административно-организационное управления предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Общая численность работников – 109 человек.

Рассмотрим непосредственно организационную структуру управления организации (табл. 3).

Таблица 1 – Уровни управления МКУ «МСКО КМР»

№ п/п	Уровень	
	Функциональный	Линейный
1.		
2.	-	Директор
3.	Зам. директора	Зам. директора
4.	Начальник МТБ, начальник отдела кадров	Начальник отдела
5.	Художественный руководитель, специалист по методике клубной работы	-
6.	Рабочие, специалисты, художники	-
7.	Обслуживающий персонал (АХО)	-

Организация управления деятельностью организации осуществляется следующим образом. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, нормативно-правовыми актами Красноармейского муниципального района и настоящим Уставом. Управление Учреждением осуществляется на основе единоначалия директором Учреждения.

Учредитель является высшим органом управления Учреждением, к компетенции которого относятся следующие вопросы:

- Определение цели и основных видов деятельности Учреждения.
- Утверждение Устава Учреждения, изменения и дополнения в Устав.
- Контроль исполнения Учреждением функций, предусмотренных Уставом.
- Осуществление мероприятий по созданию, реорганизации, изменению типа и ликвидации Учреждения.
- Утверждение передаточного акта или разделительного баланса.
- Назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.
- Осуществление контроля за целевым и эффективным использованием финансовых ресурсов.
- Решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законодательством.
- Осуществление иных функций и полномочий Учредителя, установленных действующим законодательством.

К компетенции Управления в области управлением Учреждением относится:

- Осуществление финансового обеспечения деятельности Учреждения;
- Согласование вопросов создания филиалов и открытия подразделений Учреждения;
- Назначение и освобождение от должности руководителя Учреждения, заключение и расторжение с ним трудового договора;

- Поощрение руководителя Учреждения в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Применение к руководителю Учреждения мер дисциплинарного взыскания и привлечения к материальной ответственности в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Согласование штатной численности Учреждения, задействованного в организации и осуществлении деятельности Учреждения;
- Осуществление контроля финансово-хозяйственной деятельности Учреждения;
- Определение предельно допустимого значения просроченной кредиторской задолженности Учреждения, превышение которого влечет расторжение трудового договора с директором Учреждения по инициативе работодателя в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации;
- Определение приоритетных направлений деятельности Учреждения. Директор Учреждения в пределах своей компетенции:
 - Осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждением, за исключением вопросов, отнесенных действующим законодательством или Уставом Учреждения к компетенции Учредителя на основе единоначалия.
 - Действует без доверенности от имени Учреждения, представляет его интересы в органах государственной власти, органах местного самоуправления, в отношениях с юридическими и физическими лицами по вопросам и функциям, установленным настоящим Уставом, совершает в установленном действующим законодательством и Уставом Учреждения порядке сделки от имени Учреждения.
 - Обеспечивает составление и утверждение годовой бухгалтерской отчетности Учреждения в порядке, установленном Министерством финансов Российской Федерации.
 - Действует по принципу единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с федеральными законами, законами Челябинской области, иными нормативными правовыми актами

Российской Федерации и Челябинской области, муниципальными правовыми актами, настоящим Уставом и заключенным с ним трудовым договором.

- Утверждает штатное расписание Учреждения.
- Издаёт приказы, обязательные для исполнения всеми работниками Учреждения, утверждает внутренние документы Учреждения, регламентирующие его деятельность.
- Обеспечивает государственную регистрацию возникновения и прекращения права оперативного управления на недвижимое имущество Учреждения, права постоянного (бессрочного) пользования на земельные участки, обеспечивает сохранность, надлежащее содержание имущества, закрепленного за Учреждением собственником или приобретенного Учреждением за счет средств, выделенных Учредителем на приобретение данного имущества.
- Открывает и закрывает лицевые счета Учреждения в органах, осуществляющих кассовое обслуживание исполнения бюджета.
- Имеет право подписи финансовых и иных документов.
- Составляет и исполняет бюджетную смету.
- Принимает и (или) исполняет в пределах доведенных лимитов бюджетных обязательств и (или) бюджетных ассигнований бюджетные обязательства.
- Обеспечивает результативность, целевой характер использования предусмотренных Учреждению бюджетных ассигнований.
- Вносит главному распорядителю бюджетных средств предложения по изменению бюджетной росписи.
- Формирует и представляет бюджетную отчетность получателя бюджетных средств главному распорядителю бюджетных средств.
- Исполняет иные полномочия получателя бюджетных средств, установленные Бюджетным кодексом Российской Федерации и принятыми муниципальными правовыми актами, регулирующими бюджетные правоотношения.

- Заключает и расторгает трудовые договоры с работниками Учреждения, применяет к ним меры поощрения и меры дисциплинарного воздействия. Распределяет обязанности и утверждает должностные инструкции работников Учреждения.

- Обеспечивает исполнение задач и функций, возложенных на Учреждение, несет персональную ответственность за деятельность Учреждения.

- Вносит предложения Учредителю по внесению изменений и дополнений в настоящий Устав.

- Осуществляет иные функции и полномочия руководителя Учреждения, установленные действующим законодательством.

Руководитель учреждения подотчетен в своей деятельности МКУ «Управление культуры».

Указания руководителя Учреждения обязательны для исполнения всеми работниками Учреждения.

Заместитель директора координирует работу художественного руководителя, специалиста по методике клубной работы, заведующего складом, прочих специалистов. В обязанности начальника отдела кадров входит решение кадровых вопросов [1, 2].

Главный бухгалтер является руководителем финансово-экономической службы, в состав которой входит заместитель главного бухгалтера, бухгалтер-расчетчик (рисунок 5).



Рисунок 2 – Организационная структура МКУ «МСКО КМР»

Каждый отдел выполняет поставленные перед ним задачи, указанные в положении о данном отделе. Каждый отдел возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от нее в установленном порядке директором по представлению заместителя директора.

Руководитель подразделения осуществляет общее руководство деятельностью отдела, обеспечивает выполнение возложенных на него функций и задач.

Распределение, таким образом, поставленных перед подразделениями задач вносит ясность в работу и ответственность за нее каждого отдела. Такое распределение обязанностей и есть наглядный пример делегирования полномочий.

Организационную структуру управления можно определить, как функциональную. Данная структура предполагает, что каждый орган управления или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Главным фактором функционирования организации является человеческий потенциал.

Численность персонала предприятия зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент.

В таблице 2 представлены данные, характеризующие обеспеченность кадрами МКУ «МСКО КМР».

Таблица 2 – Обеспеченность кадрами МКУ «МСКО КМР»

Категория работающих	2021 г	2022 г.	Отклонение	
			абсолютное, чел. (+, -)	относительное, %
1	2	3	4	5
Руководители, специалисты, служащие, чел.	30,0	33,0	3,0	9,0
Основные работники, чел.	29,0	32,0	3,0	9,4
Вспомогательный персонал, чел.	34,0	44,0	10,0	22,7

Анализируя данные таблицы 4 можно сделать вывод об увеличении численности персонала предприятия по всем категориям в 2021 г. по сравнению с 2022 г. на 14,7 %.

Таблица 5 – Анализ движения кадров на МКУ «МСКО КМР»

Показатель	Значение, тыс. руб.		Отклонение	
	2021 г.	2022 г.	абсолютное (+,-)	относительное %
Прибыло, чел.	10	16	6	37,5
Выбыло человек, в т.ч.	5	2	-3	-150
По инициативе работодателя	2	1	-1	- 100
По собственному желанию	3	1	-2	-200
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Количество работников проработавших весь год	83	93	10	10,7
Среднесписочная численность работников	93,0	109	16	14,7

Из таблицы 5 видно, что среднесписочное число работников увеличилось на 16 человек. Все это повлияло на коэффициент текучести в отчетном периоде. Причем количество уволившихся по собственному желанию, что в 2021 и 2022 году снижается.

Для определения показатели движения кадров целесообразно составить таблицу 6.

Таблица 6 – Показатели движения кадров в отношении МКУ «МСКО КМР»

Показатель	2021 г.	2022 г.
1	2	3
Коэффициент оборота по приёму персонала	21,5	21,0
Коэффициент оборота по выбытию	51,3	42,6
Коэффициент текучести	0,51	0,42
Коэффициент постоянства состава персонала	12,4	16,5

Анализируя данные таблицы 6 можно сделать выводы о том, что за отчетный период коэффициент текучести снизился, благодаря введению закрепления за молодыми специалистами наставников, чего раньше не было, тем не менее рост выбывших работников не снижается. На данном предприятии коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составляет 21,0, но в то же время увеличился коэффициент постоянства персонала 16,5 за 2022 год.

Коэффициент текучести по сравнению с 2021 г. уменьшился на 0,09. Основными причинами текучести являются несоответствие образовательного уровня и содержания труда, неудовлетворенность размерами заработка, неблагоприятные условия и режим труда и т. д.

Далее проведем анализ качественных и количественных характеристик кадрового состава МКУ «МСКО КМР» представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ персонала по трудовому стажу МКУ «МСКО КМР»

Категория работников	Руководители		Специалисты		Основные работнки		Вспомогательный персонал	
	2021 г.	2022г.	2021г.	2022г.	2021г.	2022г.	2021г	2022г.
До года	-	-	8	12	2	2	8	9
от года до 3 лет	1	1	1	4	4	3	12	13
от 3 до 5 лет	4	5	1	1	20	22	17	18
Более 5 лет	8	10	0	0	4	5	3	4
Итого	13	16	10	17	30	32	40	44

Структура кадров организации, отображенная в таблице 7 показывает, что наибольшее число руководителей работают в организации более 5 лет, специалисты до 1 года, основные производственные рабочие от 3 до 5 лет, вспомогательные от 1 года до 3 лет, это значит, что наблюдается значительный разрыв по трудовому стажу и та категория, которая меньше всего находится в организации ей следует уделить особое внимание в частности категории специалистов работающей всего лишь до года.

Далее в таблице 8 рассмотрим возрастной состав персонала МКУ «МСКО КМР».

Таблица 8 – Анализ возрастного состава персонала МКУ «МСКО КМР»

Категория работников	Кол-во чел.	Возраст		
		до 35 года	от 35 до 60 лет	от 60 и выше
Всего работников	109			
Руководители	16	1	6	9
Специалисты	17	1	4	12
Основные работники	32	5	11	16
Вспомогательный персонал	44	5	28	11

Более наглядно возрастной состав персонала изобразим на рисунке 3,4,5,6.

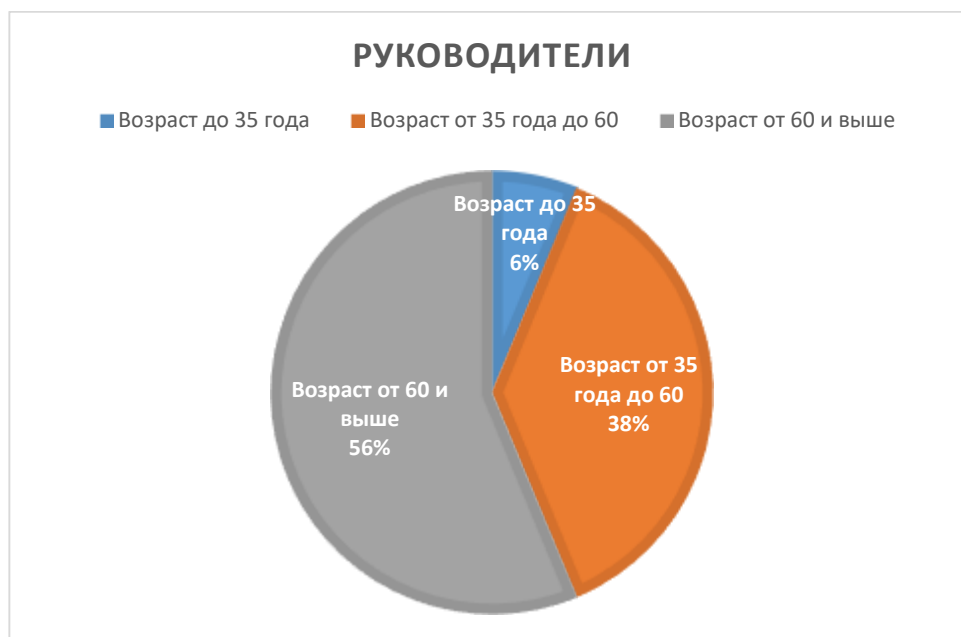


Рисунок 3 – Распределение персонала по возрастному цензу МКУ «МСКО КМР»

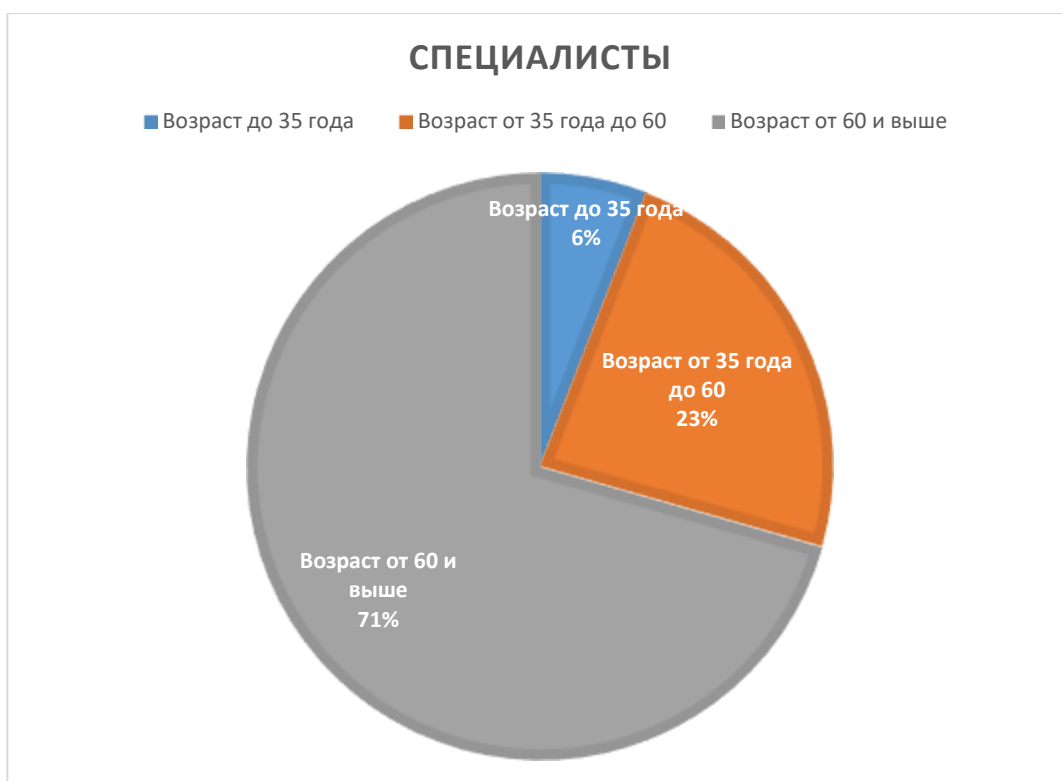


Рисунок 4 – Распределение персонала по возрастному цензу МКУ «МСКО КМР»

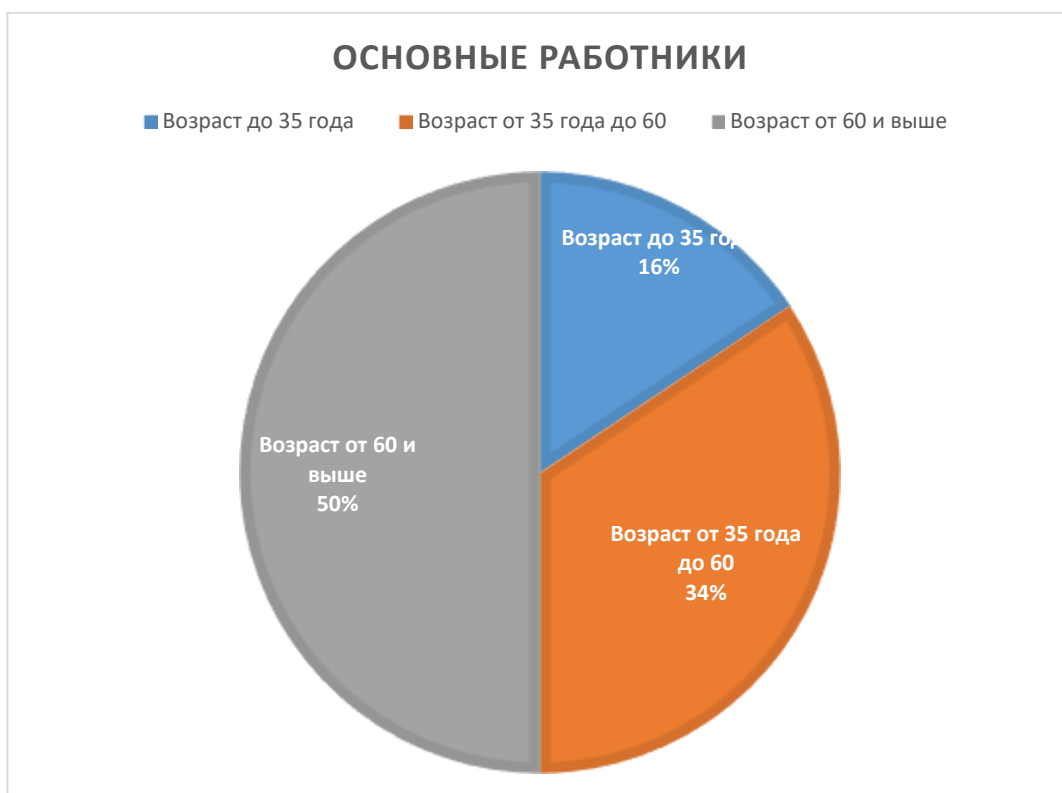


Рисунок 5 – Распределение персонала по возрастному цензу МКУ «МСКО КМР»

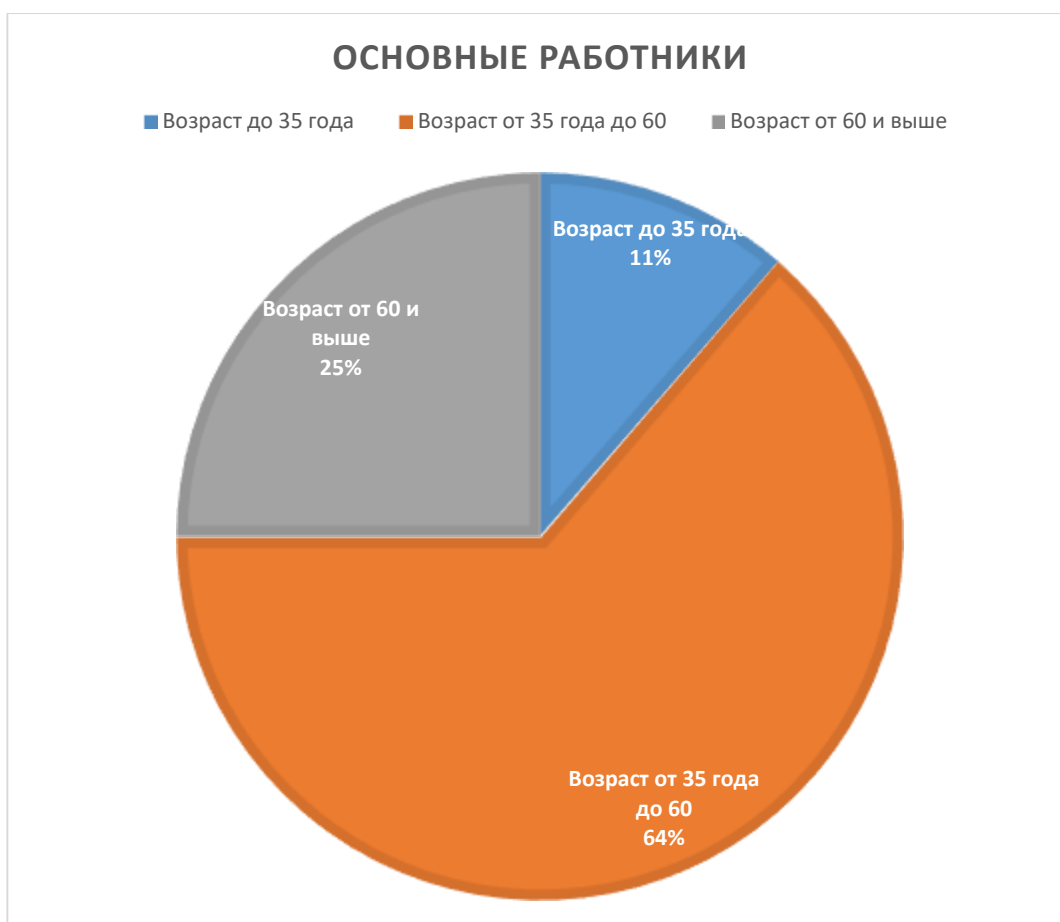


Рисунок 6 – Распределение персонала по возрастному цензу МКУ
«МСКО КМР»

Как видно из таблицы 8 и рис. 3,4,5,6 молодые специалисты в возрасте до 35 лет составляют меньшую часть работников организации в отличие от того, что наибольшее число персонала сотрудники пенсионного возраста, что свидетельствует о необходимости набора «молодых специалистов» и «омолаживанию» коллектива.

Следует отметить, что данный факт может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию).

Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 60 лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет, что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

Таблица 9 – Анализ персонала по уровню образования МКУ «МСКО КМР»

Категория работающих	Значение		Отклонение	
	2021 г.	2022г	абсолютн ое, чел.	относительн ое, %
1	2	3	4	5
Количество руководителей имеющих:				
- высшее образование	10	13	3	23
- средне специальное образование	3	3	-	-
Всего руководителей:	13	16	3	19
Количество специалистов, имеющих:				
- высшее художественное	1	2	1	50
- высшее образование	1	2	1	50
- средне специальное образование	8	13	5	38
Всего специалистов:	10	17	7	41
Количество основных производственных рабочих имеющих:				
- высшее образование	2	3	1	33
- средне специальное образование	15	16	1	6
- среднее образование	13	13	-	-
Всего основных работников:	30	32	2	6
Количество вспомогательных рабочих имеющих:				
- высшее образование	1	1	-	-
- средне специальное образование	19	22	3	14
- среднее образование	20	21	1	5
Всего вспомогательный персонал	40	44	4	9

Приведенные данные свидетельствуют о том, что уровень образования работников МКУ «МСКО КМР» постоянно повышается. Вместе с тем, на 2022 г. увеличилась численность руководителей с высшим образованием на 23%, человек, специалистов с высшим образованием на 50%, основных работников, имеющих высшее образование на 33%. Как видно из таблицы 9 соотношение работников с высшим образованием к общему числу, гораздо ниже, чем работников со средним специальным и средним образованием. В некоторых структурных подразделениях все специалисты имеют высшее образование.

Для анализа психологического климата было проведено анкетирование среди сотрудников организации. В анкетирование приняли участие 109 человек.

В МКУ «МСКО КМР» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

К материальной мотивации относится премирование работников организации. Следует отметить, что согласно коллективному договору премии получают все сотрудники организации. То есть заработная плата сотрудников состоит из оклада и премии, то есть у них имеется фиксированный оклад (70% в структуре заработной платы), также они получают премиальную часть (30% в структуре заработной платы). При этом, сотрудник организации может быть лишен премиальной части заработной платы за невыполнение обязательств или нарушение трудовой дисциплины.

Таким образом, заработная плата каждого работника складывается из совокупности оценок их трудового вклада, и в очень малой степени зависит от конечных результатов деятельности предприятия.

Отметим, что сотрудники получают премию в размере 100% от оклада, кроме того персонал получает заработную плату в соответствие с системой КРІ. То есть на основании системы КРІ (ключевых показателей эффективности) сотрудники получают квартальную премию. К основным показателям эффективность работы персонала относятся:

- проведение мероприятий, увеличение количества проведенных мероприятий за определенный период,

К нематериальным методам мотивации персонала в организации относятся:

- проведение корпоративных мероприятий (на новый год, 23 февраля, 8 марта);

- проведение совместного отдыха (ежегодно в летний период сотрудники организации выезжают на базу отдыха для проведения совместного отдыха).

Вопросы и результаты анкетирования представлены в таблице 10.

Таблица 10 – результаты анкетирования работников МКУ «МСКО КМР»

Вопросы анкеты	Результаты анкетирования, %
1. Считаете ли Вы членов коллектива хорошими, приятными людьми?	
а) да, все члены коллектива мне приятны;	51,5
б) в коллективе есть неприятные мне люди;	48,5
2. Нравится ли Вам работать в коллективе МКУ «МСКО КМР»?	
а) да;	51,5
б) нет;	43,9
в) затрудняюсь ответить.	4,6
3. Будете ли Вы общаться с членами коллектива МКУ «МСКО КМР» после увольнения?	
а) да;	41,5
б) нет;	49,2
в) затрудняюсь ответить.	9,2
4. Охарактеризуйте атмосферу в коллективе МКУ «МСКО КМР»	
а) дружеская;	7,1
б) атмосфера взаимного уважения;	23,1
в) деловая атмосфера;	57,1
г) каждый сам за себя;	7,7
д) затрудняюсь ответить.	3,8
5. Как Вы считаете, что может сплотить коллектив МКУ «МСКО КМР»?	
а) проведение совместного отдыха;	69,2
б) совместное решение производственных проблем;	26,9
в) совместное решение личных проблем.	3,8
6. Как Вы считаете, легко ли вливаются в коллектив новые сотрудники?	
а) да;	26,9
б) нет;	73,1
7. Часто ли Вы вступаете в конфликт?	
а) вступаю в конфликт редко;	23,8
б) никогда не вступал в конфликт;	22,3
в) стараюсь избегать конфликтов;	41,5
г) конфликты возникают только с определенными людьми.	12,3
8. Как Вы считаете, какие основные причины конфликтов внутри коллектива?	
а) конфликт интересов;	24,6
б) конфликт между начальником и подчиненным;	36,9
в) особенности поведения;	9,2
г) конфликт поколений;	26,2
д) прочее.	3,1
9. Как Вы оцениваете отношение между руководством и сотрудниками предприятия?	
а) отношение полного сотрудничества;	26,9
б) нормальные отношения;	23,1
в) напряженные;	23,1
г) затрудняюсь ответить.	26,9
10. Оцените сплоченность коллектива по пятибалльной шкале.	
"1"	3,8
"2"	11,5
"3"	43,1
"4"	38,5
"5"	3,1

На первый вопрос 51,5% опрошенных ответили, что большинство членов коллектива хорошие, приятные им люди. Остальные 48,5% ответили, что есть и неприятные люди.

На вопрос «нравится ли им работать в их коллективе?» 51,5 % выбрали положительный ответ, 4,6% не задумывались над этим, и 43,9 % не нравится, 40 как устроен их коллектив. Отсюда следует, что психологический климат в коллективе неблагоприятный.

Среди респондентов 41,5% стремились бы к общению с членами коллектива, если бы поменяли работу, 9,2% затруднились ответить и 49,2% выбрали отрицательный ответ. Это говорит о том, что отношения между коллегами не складываются. Большая часть опрошенных полагают, что в организации преобладают деловая атмосфера и атмосфера взаимного уважения.

Опрошенные считают, что сплоченность коллектива могут повлиять проведение совместного отдыха (69,2%), совместное решение производственных проблем (26,9%) и совместное решение личных проблем (3,8%).

Большинство (73,1 %) опрошенных считают, что новые люди тяжело вливаются в коллектив, остальные (26,9 %) считают, что в коллектив влиться легко. Из этого следует, что в МКУ «МСКО КМР» новым людям тяжело пройти адаптацию. 23,8% вступают в конфликт редко, 22,3% никогда не вступали в конфликт, стараются избегать конфликтов 41,5%, конфликты возникают только с определенными людьми у 12,3%.

Наиболее частыми причинами возникновения конфликтов, по мнению сотрудников предприятия, являются неясный круг обязанностей, конфликт между начальником и подчиненным и конфликт поколений (рисунок 5).

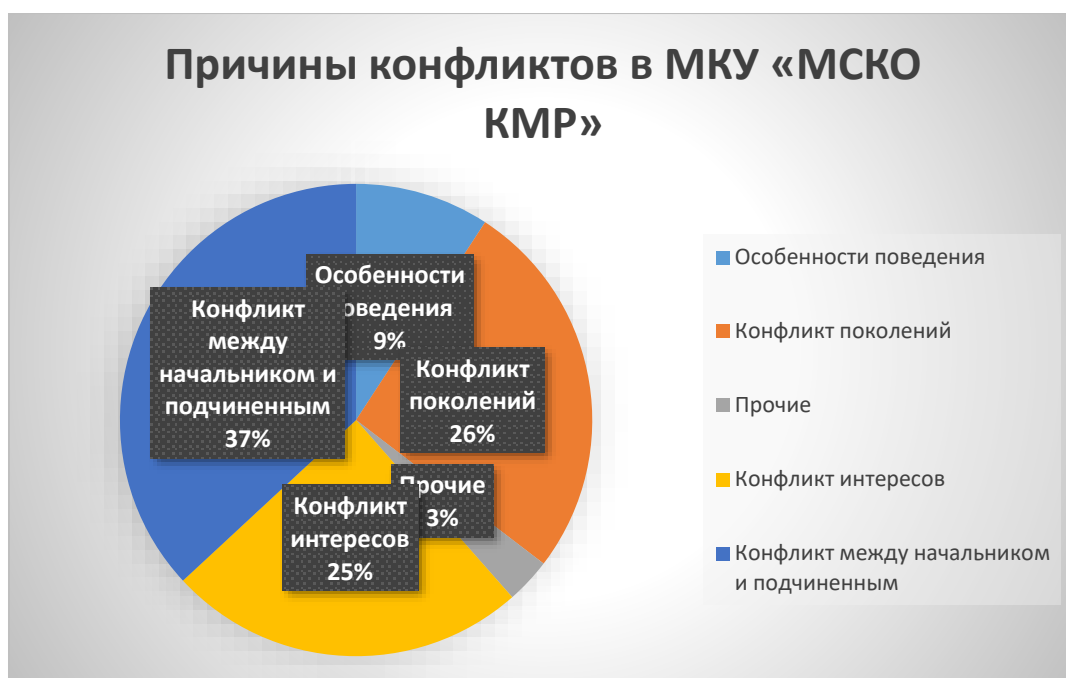


Рисунок 7 – Причины конфликтов в организации в МКУ «МСКО КМР»

Таким образом, по данным опроса 36,9% конфликтов возникают по причине неясного круга обязанностей или конфликта между начальником и подчиненным. Каждый работник должен понимать, за решение каких задач он отвечает, а что находится вне его компетенции. Если руководитель не может распределить обязанности между сотрудниками, определить зону ответственности, формулирует задачу расплывчато – это дает повод для конфликтов. Кроме того, скрывая важную информацию от сотрудников, руководство может спровоцировать возникновение слухов. В кризисных условиях, когда обстановка в коллективе напряжена, неосторожное слово может повлечь за собой череду сплетен и домыслов, провоцируя конфликты.

Многим сотрудникам недостаточно понятны их должностные обязанности и (или) поручения, которые им дает руководство предприятия. Как итог, возникают конфликты, как между сотрудниками организации, так и между сотрудниками и руководящим составом.

26,2% конфликтов возникают в результате конфликта поколений. Как показал анализ структуры персонала, 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 60 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32%

сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y. В результате разные интересы, разные методы и подходы к работе, образование, полученное в разное время и в целом разные взгляды на жизнь, провоцируют возникновение конфликта поколений. Подобные конфликты, как правило, возникают, внутри одного подразделения, как между сотрудниками, занимающими должности одного уровня, а также между начальником и подчиненным. При этом конфликты поколений между начальством и подчиненным возникают и в том случае, если руководитель старше подчиненного, и в том случае если подчиненный старше руководителя.

Одной из частых причин конфликтов поколений в организации становится конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала вступившего на новую должность. Процесс передачи опыта от одного сотрудника другому на производстве занимает около двух месяца.

В настоящее время в организации сформированной системы адаптации нового персонала нет. В качестве мер по вводу нового сотрудника в производственный процесс используют систему наставничества.

За новым сотрудником закрепляют более опытного специалиста, который в течение определенного времени проводит ознакомление нового сотрудника с условиями труда, технологиями производства, коллективом и т.п.

При этом сотрудник, который берет на себя ответственность за наставничество, получает дополнительные выплаты к заработной плате в размере 10% от оклада за 2 месяца работы в качестве наставника. Если в процессе обучения и передачи опыта возраст между «учеником» и «учителем» свыше 20 лет, зачастую возникает конфликт поколений.

Если в роли наставника находится молодой сотрудник, то работник перенимающий опыт может не принимать новые методы работы, считая наставника недостаточно опытным.

В противоположном случае, когда в роли наставника находится работник с опытом работы более 20 лет, то он с нежеланием передает свои

знания и умения в работе новому сотруднику. Это происходит по причине того, что у наставника появляются опасения за то, что он лишится своего места работы, в случае если обучающийся будет выполнять его обязанности качественней и (или) быстрее.

Также одной из частых причин возникновения конфликтов является конфликт интересов. Личные интересы и взгляды на определенные ситуации зачастую становятся причиной конфликта между сотрудниками одного подразделения. Подобные конфликты также отрицательно сказываются на производительности труда, так как отнимают значительно времени у сотрудников. В подобные конфликты могут быть втянуто сразу несколько сотрудников.

Состояние отношений между администрацией и работниками, оценили следующим образом: отношения полного сотрудничества – 26,9%, нормальные отношения – 23,1%, напряженные отношения – 23,1%, затруднились ответить – 26,9%.

Оценили сплоченность коллектива на «5» – 3,1% респондентов, «4» – 38,5% респондентов, на «3» – 43,1%, на «2» - 11,5%, на 3,8% оценил на «1».

В результате анализа можно сказать, что на предприятия преобладает неблагоприятный психологический климат, в связи с часто возникающими конфликтами.

Существует множество методов управления конфликтами.

В МКУ «МСКО КМР» применяют такие методы управления конфликтами, изменениями и стрессами, как:

1. Разъяснение требований к работе. В данном случае работникам разъясняются их должностные обязанности, требования трудовой дисциплины, выясняется причина конфликта. Как правило, данным способом решаются конфликты по поводу выполняемой работы сотрудниками организации.

2. Компромисс. Методом компромисса решаются, как правило, межличностные конфликты (конфликты поколений и конфликт интересов). В

данном случае руководство организации и структурных подразделений при развитии конфликтной ситуации в коллективе старается найти компромисс в сложившейся ситуации.

Следует отметить, что особого метода управления конфликтами в случае возникновения конфликта поколений в организации нет.

Управление конфликтами осуществляет отдел кадров предприятия. В функции отдела по работе с персоналом входят следующие функции: разработка систем мотивации персонала, руководство и контроль над мотивацией сотрудников предприятия, организация обучения и повышения квалификации, учет и контроль движения кадров организации, учет рабочего времени, заполняет табель посещаемости, составление и контроль графика отпусков, составляет штатное расписание, осуществляет кадровый документооборот, контроль и разрешение конфликтов внутри коллектива.

Таким образом, в результате оценки эффективности управления конфликтом поколений в организации МКУ «МСКО КМР» были выявлены следующие проблемы:

- в организации часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;
- одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;
- 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 60 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;
- частой причиной конфликтов поколений в организации становятся конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала, вступившего на новую должность.

2.2 Рекомендации по управлению конфликтами поколений в системе трудовых отношений для администрации МКУ «МСКО КМР»

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации ООО МКУ «МСКО КМР» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

Рекомендация 1. Усовершенствование системы наставничества в организации. Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста.

В ходе проведенного анализа было выявлено, что, если в процессе обучения и передачи опыта возраст между «учеником» и «учителем» свыше 20 лет, зачастую возникает конфликт поколений. Если в роли наставника находится молодой сотрудник, то работник перенимающий опыт может не воспринимать новые методы работы, считая наставника недостаточно опытным.

В противоположном случае, когда в роли наставника находится работник с опытом работы более 20 лет, то он с нежеланием передает свои знания и умения в работе новому сотруднику.

В связи с этим на роль наставника следует назначать сотрудника с разницей в возрасте с новым сотрудником не более 5-7 лет.

Чтобы это мероприятие было осуществимо необходимо распределять персонал в зависимости от опыта и возраста сотрудников. Для этого новых сотрудников следует принимать исходя их возраста большинства тех, кто уже работает в подразделении, в котором открылась вакантное место.

Так, например, если в организации 40% сотрудников в возрасте от 35 до 45 лет, то при подборе нового сотрудника следует рассматривать кандидатов в данной возрастной категории.

Рекомендация 2. Разработка программы дистанционного обучения.

Данная система будет включать в себя следующие функции:

- изучение системы работы организации;
- повышение квалификации персонала и курсы профессиональной переподготовки;
- накопление базы знаний по процессу организации и проведения мероприятий;
- должностные инструкции персонала и инструкции по охране труда;
- тестирование сотрудников по полученным знаниям;
- составление статистических отчетов по процессу и итогам обучения персонала.

Для разработки данной программы и ее внедрения необходимо:

- разработать (написать) программу программистами предприятия;
- произвести соединение новой программы с базами данных предприятия;
- провести информирование персонала организации о создании данной программы и выдать логины и пароли для доступа сотрудников к данной программе через сеть интернет.

Проект потребует следующих затрат на его реализацию:

- заработная плата программистов;
- мотивация членов рабочей группы;
- заработная плата специалиста по сопровождению проекта (специалист отдела по работе с персоналом).

Рассмотрим данные статьи затрат более подробно.

В процессе разработки и внедрения программы будут участвовать 3 программиста. За разработку и внедрение программы предусмотрена доплата данным специалистам в размере 5000 руб. ежемесячно. На разработку программы потребуется 1 месяц.

Таким образом, затраты на оплату труда программистов составят:

5 тыс. руб. * 3 чел. * 1 мес. = 15 тыс. руб.

Затраты на социальные отчисления с дополнительной заработной платы программистов составят:

$$15 \text{ тыс. руб.} * 30\% = 4,5 \text{ тыс. руб.}$$

В результате затраты на оплату труда программистов составят:

$$15 \text{ тыс. руб.} + 4,5 \text{ тыс. руб.} = 19,5 \text{ тыс. руб.}$$

Также на реализацию проекта потребуются затраты на мотивацию членов рабочей группы. Всего в состав рабочей группы входит 14 человек:

- зам. директора по персоналу (1 чел.);
- начальник IT-отдела (1 чел.);
- менеджер по развитию персонала (1 чел.);
- программисты (3 чел.);
- начальники подразделений (10 чел.);
- специалист по охране труда (1 чел.).

Срок разработки и реализации проекта составляет 6 месяцев. Доплата за реализацию проекта составит 2 тыс. руб. То есть затраты на мотивацию членов рабочей группы составят:

$$2 \text{ тыс. руб.} * 6 \text{ мес.} * 17 \text{ чел.} = 204 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на социальные отчисления с дополнительной заработной платы составят:

$$204 \text{ тыс. руб.} * 30\% = 61,2 \text{ тыс. руб.}$$

То есть общие затраты на мотивацию членов рабочей группы составят:
 $204 \text{ тыс. руб.} + 61,2 \text{ тыс. руб.} = 265,2 \text{ тыс. руб.}$

Дополнительная заработная плата специалиста по сопровождению проекта составит 2 тыс. руб. в месяц или 24 тыс. руб. в год. с учетом социальных отчислений затраты на заработную плату специалиста по сопровождению проекта составят:

$$24 \text{ тыс. руб.} + 24 \text{ тыс. руб.} * 30\% = 31,2 \text{ тыс. руб.}$$

Смета затрат на реализацию проекта представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на реализацию проекта

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
---------------	------------------

Заработная плата программистов	19,5
Мотивация членов рабочей группы	265,2
Заработная плата специалиста по сопровождению проекта	31,2
Итого	315,9

Таким образом, затраты на реализацию проекта 315,9 тыс. руб. В результате реализации проекта ожидается значительное снижение конфликтов среди сотрудников, что в свою очередь снизит время простоев и повысит производительность труда персонала.

Результатом внедрения системы дополнительного образования персонала, а также усовершенствования системы найма новых сотрудников должно стать снижение конфликтов поколений в организации и как следствие снижение текучести персонала и повышение производительности труда.

Таким образом, увеличится доля постоянного состава, что положительно скажется на качестве работы персонала, его производительности и квалификации сотрудников организации.

В результате внедрения системы дополнительного образования персонала, а также усовершенствования системы найма новых сотрудников также ожидается увеличение производительности труда персонала.

Выводы по второй главе

Таким образом, в результате анализа МКУ «МСКО КМР» было выявлено, что типом организационной структуры рассматриваемого предприятия является линейно-функциональная структура управления.

Анализ структуры персонала организации показал, что возраст большей части сотрудников составляет от 36 до 60 лет (39,91%). В организации большое количество сотрудников старше 60 лет, что может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию).

Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 60 лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет,

что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

В МКУ «МСКО КМР» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Анализ движения кадров показал, что за отчетный период коэффициент текучести снизился, благодаря введению закрепления за молодыми специалистами наставников, чего раньше не было, тем не менее рост выбывших работников не снижается. На данном предприятии коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составляет 21,0, но в то же время увеличился коэффициент постоянства персонала 16,5 за 2022 год.

Большая часть уволенных сотрудников, ушли по собственному желанию, что говорит о соблюдении дисциплины работниками организации.

В результате оценки эффективности управления конфликтом поколений в организации МКУ «МСКО КМР» были выявлены следующие проблемы:

- в организации часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;
- одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;
- 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 60 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;
- частой причиной конфликтов поколений в организации становятся конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала, вступившего на новую должность.

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации МКУ «МСКО КМР» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

- усовершенствование системы наставничества в организации.

Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста;

– разработка и внедрение системы дистанционного обучения производственного персонала

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров, а также увеличения производительности труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые отношения – это комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями по поводу условий найма, трудовых прав и гарантий, эффективности организации производственного процесса, принятия управленческих решений в сфере труда, распределения полученного дохода между факторами производства.

В процессе трудовых отношений не редко случаются конфликты между поколениями.

Конфликт поколений – это культурно-социальное явление, когда ценности младшего поколения значительно отличаются от ценностей поколения старшего.

Управление конфликтами является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации. К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров, смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта.

Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения. В работе был проведен анализ управления конфликтами в организации МКУ «МСКО КМР».

Анализ структуры персонала организации показал, что возраст большей части сотрудников составляет от 36 до 60 лет (39,91%). В организации большое количество сотрудников старше 60 лет, что может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию).

Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 60 лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет,

что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

В МКУ «МСКО КМР» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Анализ движения кадров показал, что за отчетный период коэффициент текучести снизился, благодаря введению закрепления за молодыми специалистами наставников, чего раньше не было, тем не менее рост выбывших работников не снижается. На данном предприятии коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составляет 21,0, но в то же время увеличился коэффициент постоянства персонала 16,5 за 2022 год.

Большая часть уволенных сотрудников, ушли по собственному желанию, что говорит о соблюдении дисциплины работниками организации.

В результате оценки эффективности управления конфликтом поколений в организации МКУ «МСКО КМР» были выявлены следующие проблемы:

- в организации часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;
- одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;
- 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 60 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;
- частой причиной конфликтов поколений в организации становятся конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала, вступившего на новую должность.

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в организации МКУ «МСКО КМР» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

- усовершенствование системы наставничества в организации.

Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста;

– разработка и внедрение системы дистанционного обучения производственного персонала

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров, а также увеличения производительности труда.

Таким образом цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 25 февраля 2022 г. № 27-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 1 (часть I). – Ст.3.
2. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям [Текст]/ Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 254 с.
3. Белый, Е.М. Экономика предприятия и управление организацией [Текст]: учебник / Е.М. Белый. – М.: Русайнс, 2017. – 176 с.
4. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы [Текст]: учебник / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич., Д.Х. Доннелли. М.: ИНФРА-М, 2017. –662 с.
5. Глазов, М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента [Текст]: учебник / М.М. Глазов. СПб.: Андреевский издательский дом, 2018. – 251 с.
6. Гражданкина, Е.Ю. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]: учебное пособие для вузов / Е.Ю. Гражданкина. М.: ИнфраМ, 2018. – 455 с.
7. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. – М.: КноРус, 2019. – 408 с.
8. Григоренко, О.В. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / О.В. Григоренко, А.Н. Мыльникова, И.О. Садовничая. – М.: Русайнс, 2017. – 272 с.
9. Гришин, В.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.И. Гришин, Я.П. Силин. – М.: КноРус, 2019. – 472 с.
10. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А.М. Добровинский. Томск: ТПУ, 2018.– 416 с.

11. Дорман, В.Н. Экономика организации [Текст]: учебное пособие / В.Н. Дорман. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 134 с.
12. Евдокимов, В.В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Евдокимов. Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2018. – 279 с.
13. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. М.: ЕАОИ, 2018. – 200 с.
14. Клоуд, Д. Управление персоналом в современных организациях [Текст]: учебник / Д. Клоуд. М.: Вершина, 2017. – 352 с.
15. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию [Текст] / Г.И. Козырев. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2017. - 176 с.
16. Лицарева, Е.Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е.Ю. Лицарева. Томск: ТГУ, 2018. – 77 с.
17. Мардас, А.Н. Теория организации [Текст]: учебное пособие для вузов / А.Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 139 с.
18. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Е.В. Маслов. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. - 312 с.
19. Менеджмент: организационное поведение [Текст]: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г.Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 301 с.
20. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Издательство «Дело» 2018. - 493 с.
21. Мильнер, Б.З. Теория организаций [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. М.: ИНФРА-М, 2018. -336 с.
22. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами [Текст]: учебное пособие / Д.А. Новиков. М.: МПСИ, 2018. – 584 с.
23. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: ИнфраМ, 2018. – 274 с.

24. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К. Потемкин. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 340 с.

25. Русецкая, О.В. Теория организации [Текст]: учебник для вузов/ О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 391 с.

26. Фролов, Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 116 с.

27. Ахмадуллин, И.Р. Особенности конфликтов в организации: социальный аспект [Текст]/ И.Р. Ахмадуллин, Л.З. Фатхуллина // Управление устойчивым развитием. 2018. № 2 (15). С. 41-46.

28. Дежников, М.С. Виды и источники внутриорганизационных конфликтов [Текст]/ М.С. Дежников // Colloquium-journal. 2020. № 2-7 (54). С. 37-39.

29. Стребкова, Н.В. Понятие организационного конфликта: определение, история и сущность [Текст]/ Н.В. Стребкова // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2018. № 1 (13). С. 66-70.

30. Сургаева, И.С. Методы управления конфликтами в организации [Текст]/ И.С. Сургаева, О.Н. Черкасова // Молодежь и наука. 2019. № 10-11. С. 53.

31. Сыроед Н.С. Конфликт поколений как социальная проблема / Н.С. Сыроед // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikt-pokoleniy-kak-sotsialnaya-problema> (дата обращения: 11.04.2022)

32. Кулагина Е. Конфликт поколений в компании: причины и методы решения проблем / Е. Кулагина // Директор по персоналу. 2020. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65813-qqq-15-m12-neizbejnye-igreki-6-sposobov-uladit-konflikt-pokoleniy-v-kompanii> (дата обращения: 11.04.2022).

33. Кабушкин, Н.И., Бондаренко, Г.А. Менеджмент организации [Текст]

/ Н.И. Кабушкин, А.А. Лобавнов.– М.: Юнити, 2007. – 348с.

34. Кваша, Я.Б. Резервные мощности [Текст] / Я.Б. Кваша. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 345с.

35. Кибанов, А.Я. и др. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2003. – 281с.

36. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Инфра-М, 2006. – 471с.

37. Кислуха, В.А. Значение и применение экспертных систем в службах управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. – 2008. - № 4. – с.13-15.

38. Кочетова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст] / А.И. Кислуха. – М.: Зеркало, 2008. – 329с.

39. Крошаренко, Ю.Я. Методика оценки делового потенциала [Текст] / Ю.Я. Крошаренко. - М.: Дело, 2007. – 356с.

40. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг [Текст] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2008. – 458с.

41. Лapidус, В. Диалоги консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте [Текст] / В. Лapidус. – М.: Юнити, 2007. – 369с.

42. Магура М.И., Курбатова, М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Инфра-М, 2008. – 369с.

43. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. и др. Корпоративный менеджмент [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. — М.: «Высшая школа», 2007. – 322с.

44. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Инфра-М, 2008. – 358с.

45. Масютин, С.А. Механизмы корпоративного управления [Текст] / С.А. Масютин. - М.: «Финстатинформ», 2008. – 356с.

46. Управление и проблема кадров [Текст]. – М.: Дело, 2007. – 258с.
47. Управление организацией [Текст]: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2008. – 348с.
48. Управление персоналом организации. Практикум [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2007. – 358с.