



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование системы профилактики конфликтов на  
предприятии

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 (Менеджмент)  
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

34,4 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» марта 2019 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук И.Г.

Выполнил

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Бл

Посаженников Михаил Анатольевич

Научный руководитель:

Бердникова Гульзайнаб Ишбулдовна

к.э.н., доцент

Челябинск, 2019

## Оглавление:

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность, функции, элементы и классификация конфликтов ...	7
1.2. Модели управления конфликтами и стратегии преодоления конфликтов .....	16
Выводы по первой главе .....	27
<b>Глава 2. Исследование управления конфликтами в ООО «Техноресурс» .....</b>	<b>29</b>
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия .....	29
2.2. Анализ состояния конфликтности и системы управления конфликтами персонала на предприятии .....	33
2.3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления конфликтами на предприятии.....	53
2.4 Социально-экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами персонала на предприятии .....	67
<b>Выводы по второй главе.....</b>	<b>72</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>74</b>
<b>Глоссарий.....</b>	<b>78</b>
<b>Список использованных источников .....</b>	<b>81</b>
<b>Приложение .....</b>	<b>84</b>

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в современном обществе риска, отмеченном социально-экономическими преобразованиями, управленческой нестабильностью, отсутствием четкого вектора муниципальной, социальная напряженность приводит к росту конфликтных ситуаций во всех социальных слоях, включая и трудовые коллективы. Поэтому за последние года чрезвычайно возрос интерес к проблеме разрешения конфликтов и управления ими.

Сложность управления в современных условиях обусловлена следующими факторами: с одной стороны, возникновение новых задач, свойственных только этому режиму развития. С другой стороны, обострение проблем, приобретение ими иного качества по сравнению со стационарным режимом работы. Исходя из этого, при построении эффективной модели управления конфликтами в организациях любой формы собственности возникают следующие проблемы:

1. Современное управление предприятиями в условиях нестабильных экономических отношениях создает предпосылки для возникновения конфликтов и является средой, предполагающей перманентное наличие конфликтных ситуаций.

2. В процессе деятельности у предприятий различных видов собственности возникают конфликты на уровне персонала, между молодыми и старшими сотрудниками, обусловленные расхождениями взглядов на процесс выполнения работ, что в конечном счете, откладывает отпечаток на качество продукции (работ, услуг).

3. Недостаток опыта по управлению конфликтами у административно-управленческого персонала предприятий любых видов собственности во многих случаях отражается на процессе формирования нормального социально-психологического климата в трудовом коллективе. В этом случае, управление кадрами в условиях современного коммерческого предприятия

усиливает требования к способностям руководителя разрешать конфликтные ситуации. Анализ опыта управления российских руководителей показывает, что выход из подобных ситуаций является для них сложной задачей. При этом необходимо отметить, что по некоторым оценкам у руководителей данной сферы уходит до 20% рабочего времени на решение конфликтных вопросов. Часто встречающаяся схема развития спорной ситуации состоит в следующем. Участники конфликта начинают усиливать имеющиеся различия, игнорируют наличие точек соприкосновения, что ведет к дальнейшему углублению кризиса. Осложняет ситуацию и то, что стороны в конфликте оценивают одни и те же факты различным образом.

Исследование теоретических и методических вопросов управления конфликтами на предприятиях любых видов собственности, выбор элементов механизма управления конфликтом интересов представляется актуальным как для теории, так и практики.

Объект исследования – управление персоналом предприятия.

Предмет исследования – модель управления конфликтами на предприятии.

Цель ВКР – исследовать процесс управления конфликтами на предприятии и разработать мероприятия по его совершенствованию.

В связи с данной целью необходимо решить следующие задачи:

1) Рассмотреть теоретические основы понятия и сущности управленческой деятельности по управлению конфликтами в системе отношений предприятия.

1) Исследовать особенности моделей управления конфликтами на предприятии;

4) Выявить недостатки в моделях управления конфликтами на предприятии.

5) Разработать мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии.

6) Рассчитать социально-экономическую эффективность предложенных

мероприятий по совершенствованию управления конфликтами на предприятии.

В ходе исследования использовались научные методы анализа, синтеза, анализ нормативной литературы, анкетирование; различные виды опроса; наблюдение, количественный и качественный анализ данных, табличный и графический методы.

Теоретическими источниками явились научная, методическая литература, материалы периодических изданий и специализированных Интернет-сайтов, посвященных экономической и управленческой тематике, а также организационно-распорядительные документы, штатное расписание и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. В первой главе рассмотрены теоретические основы понятий и методов по управлению конфликтами на предприятии. Во второй главе проведено исследование модели управления конфликтами на предприятии. Здесь же разработаны мероприятия по совершенствованию управления конфликтами на предприятии, разработаны рекомендации по повышению эффективности управления конфликтами на предприятии, оценена экономическая и социальная эффективность проекта, предложен план внедрения проекта.

## **Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии**

### **1.1. Сущность, функции, элементы и классификация конфликтов**

На любом уровне, в любом звене деятельности организации, приходится сталкиваться с конфликтами. Слово «конфликт» в переводе с латинского - «столкновение». Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил. Конфликт – форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями [8, с. 11]. Существенная сторона социального конфликта состоит в том, что эти субъекты действуют в рамках некоторой более широкой системы связей, которая модифицируется (укрепляется или разрушается) под воздействием конфликта.

Американский социолог Л. Козер определяет конфликт как идеологическое явление, отражающее устремление и чувства индивидов и социальных групп в борьбе за объективные цели: власть, изменение статуса, перераспределение доходов, переоценку ценностей и т.п. Ценность конфликтов состоит в том, что они предотвращают окостенение системы, скрывают дорогу инновациям [9, с. 60].

В психологии понятие конфликта применяется достаточно широко, фактически адресуясь ко всем разнородным явлениям, связанным с психикой людей. Конфликтом называют и межличностные трудности, и внутриличностные переживания, и кризисные явления (предмет психотерапевтической работы), и столкновение алгоритмов решения учебных задач у обучающегося и др. [10, с. 93].

Существует множество определений данного феномена, мы же в качестве рабочего определения будем использовать следующее: «Всякий конфликт есть определенное качество взаимодействия между людьми, которое выражается в противоборстве между его различными сторонами» [14,

с. 102]. Субъектами взаимодействия могут выступать индивиды, социальные группы, общности и государства. В том случае, когда противоборство осуществляется на уровне отдельного индивида, такими сторонами выступают различные мотивы личности, составляющие ее внутреннюю структуру.

Наряду с так называемыми деструктивными функциями (разрушение совместной деятельности, ухудшение или распад отношений, ухудшение самочувствия участников и др.), конфликт выполняет значительную конструктивную функцию, т.к. является отражением объективных процессов, происходящих в различных межличностных взаимодействиях. В целом, конструктивная функция сводится к следующему:

- конфликт является важным источником развития личности, группы, межличностных отношений, позволяет им подняться на новую высоту, расширить и изменить сферу и способы взаимодействия;
- через открытую конфронтацию конфликт освобождает группу от подтачивающих ее факторов, снижает вероятность застоя и упадка группы;
- конфликт способствует развитию взаимопонимания между участниками взаимодействия.

Основные функции конфликтов представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Функции конфликтов**

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений (“шлейф конфликта”).

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п.

На рисунке 1 представлена схема, которая наиболее полно отражает различные аспекты конфликта [22, с. 103].

Объект конфликта – это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта.



**Рисунок 1. Элементы конфликта**

Оппоненты – участники конфликта (соперники, противники, но не обязательно враги). В конфликтах участвуют отдельные лица, но они могут отстаивать как свои личные интересы, так и интересы группы, организации и т. д. Надо отметить, что оппоненты, вступающие в конфликт, обладают различной «силой» (весом), которая определяет возможность победы и называется рангом оппонента.

Оппоненты бывают трех рангов:

- первого – человек, который выступает от собственного имени и преследует в конфликте достижение своих личных целей;
- второго – человек (или группа), который преследует в конфликтах групповую цель;
- третьего – структура, состоящая из нескольких групп, имеющих в данном конфликте общую цель [13, с. 128].

Инцидент – действия, направленные на создание конфликта между оппонентами.

Предмет конфликта – это внутренняя причина, которая толкает человека



на конфронтацию. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо объективных обстоятельств, есть и личные причины заинтересованности в конфликте[14, с. 122].

В конфликте обычно выделяют четыре основных фазы: (см. рисунок 2)

- 1) предконфликтная;
- 2) осознание конфликта;
- 3) конфликтная;
- 4) послеконфликтная фаза.

Две промежуточные стадии не являются обязательными. Так, конфликт может объективно возникнуть, но остаться неосознанным вплоть до исчезновения самой конфликтной ситуации. Конфликт может найти разрешение на стадии осознания, не переходя к действиям. Однако в реальности большинство социально-психологических конфликтов в той или иной форме проходят все основные стадии.

Причин конфликтов очень много, как и самих конфликтов. В самом общем виде эти причины можно разделить на три группы:

- 1) возникающие в процессе труда;
- 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) обусловленные личностными особенностями сотрудников организации [19, с. 68].

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них следует назвать факторы, препятствующие выполнению людьми своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, негативно влияющих друг на друга в технологической цепочке; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель - подчиненный», которое не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Во вторую группу причин, которые порождают конфликты и отражают

психологические особенности человеческих отношений, следует включить взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Соответственно данным причинам' в коллективе может сложиться неблагоприятная психологическая атмосфера, называемая «атмосферой нетерпимости.

Наконец, в третью группу входят причины конфликтов, кроющиеся в своеобразии личности членов коллектива. В этом случае имеются в виду не только неумение человека контролировать свои эмоции, агрессивность, излишняя тревожность и т. п., но и социально-демографические характеристики.

Таким образом, конфликт может привести к повышению эффективности организации, к улучшению отношений внутри коллектива, разрешить спорные ситуации [21, с. 52].

По сферам проявления конфликты делят на:

- производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия;
- идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах;
- социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека,
- семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов.

По масштабам, длительности и напряженности выделяют конфликты:

- общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности, они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих сторон;
- острые длительные, затяжные, возникающие при противоречиях;
- слабовыраженные и вялотекущие, возникающие на основе не очень

острых противоречий, либо связанные с пассивностью одной из сторон;

– слабовыраженные и быстротекущие, возникающие в связи с поверхностными причинами, они носят эпизодический характер.

По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты подразделяются на:

– внутриличностные, которые связаны со столкновением противоположно направленных имманентных мотивов личности;

– межличностные при столкновении интересов двух личностей;

– межличностно-групповые, при которых противоборствующими сторонами являются, с одной стороны, личность, а с другой – группа; межгрупповые, возникающие при столкновении интересов двух социальных групп [22, с. 72].

По предмету конфликта различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные.

По непосредственным причинам возникновения конфликты выступают как организационные, т.е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка;

– эмоциональные, связанные, как правило, с личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т.п.;

– социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп; деловые и личностные.

Конфликты коммуникативной направленности разделяются на

– горизонтальные, в которых участвуют люди и, не находящиеся, как правило, в подчинении друг другу;

– вертикальные, участники, которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения.

Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель – подчиненный, работодатель – работник и т.п.). В этом случае может иметь силу неодинаковый статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта [23, с. 145].

По социальным последствиям конфликты бывают:

– позитивные, когда разрешение конфликта способствует развитию организации, и негативные, ведущие к ухудшению деятельности организации;

– конструктивные, в основе которых лежат объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности организации, и деструктивные, в основе которых лежат субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности организации;

– созидательные, способствующие процветанию организации, ее бурному развитию, и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы [24, с. 312].

По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т.п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т.д.); стихийным, т.е. спонтанно возникшим, и инициативным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишены всякой целесообразности.

По способам и масштабам урегулирования (разрешения) конфликты

разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, сближения взглядов, интересов, целей [25, с. 133].

В зависимости от возможного исхода конфликты, подразделяются на чистые и смешанные. Первые характеризуются тем, что в них нет места для соглашения, даже для возможного согласия. Вторые могут разрешиться таким образом, что обе стороны окажутся в выигрыше [26, с. 44].

В зависимости от того, сталкиваются ли положительные или отрицательные (для нас) ценности или интересы, конфликты бывают трех видов: конфликт «плюс-плюс» (выбор из двух благоприятных альтернатив); конфликт «минус-минус» (оба варианта нежелательны); конфликт «плюс-минус» (сталкиваются хороший и плохой варианты) [28, с. 114].

Стоит отметить, что наиболее краткую и в то же время наиболее емкую классификацию в зависимости от зон разногласий представил Курбатов В.И.:

1. Личностный конфликт. Эта зона включает конфликты, происходящие внутри личности, на уровне индивидуального сознания. Такие конфликты могут быть связаны, на пример, с излишней зависимостью или с ролевой напряженностью. Это чисто психологический конфликт, но он может оказаться катализатором для возникновения группового напряжения, если индивид будет искать причину своего внутреннего конфликта среди членов группы.

2. Межличностный конфликт. Эта зона включает разногласия между двумя или более членами одной группы или нескольких групп.

3. Межгрупповой конфликт. Некоторое число индивидов, образующих группу (т. е. социальную общность, способную на совместные координированные действия) вступают в конфликт с другой группой, не включающей в себя индивидов из первой группы. Это самый распространенный вид конфликта, потому что индивиды, приступая к воздействию на других, обычно стараются привлечь к себе сторонников,

формировать группу, облегчающую действия в конфликте.

4. Конфликт принадлежности. Происходит в силу двойной принадлежности индивидов, например, когда они образуют группу внутри другой, большей группы или когда индивид входит одновременно в две конкурентные группы, преследующие одну цель.

5. Конфликт с внешней средой. Индивиды, составляющие группу, испытывают давление извне (прежде со стороны культурных, административных и экономических норм и предписаний). Часто они вступают в конфликт с институтами, поддерживающими эти нормы и предписания [29, с. 219]. Для наглядности, все эти виды конфликтов можно свести в одну табл. 2.

**Таблица 2**

**Классификация конфликтов**

Признак классификации	Виды конфликтов
1. По сферам проявления	Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые
2. По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
3. По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые
4. По предмету конфликта	Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные)
5. По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личностные
6. По коммуникативной направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
7. По социальным последствиям	Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные
8. По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные

Продолжение таблицы 2

Признак классификации	Виды конфликтов
9. По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству
10. В зависимости от возможного исхода	Чистые Смешанные

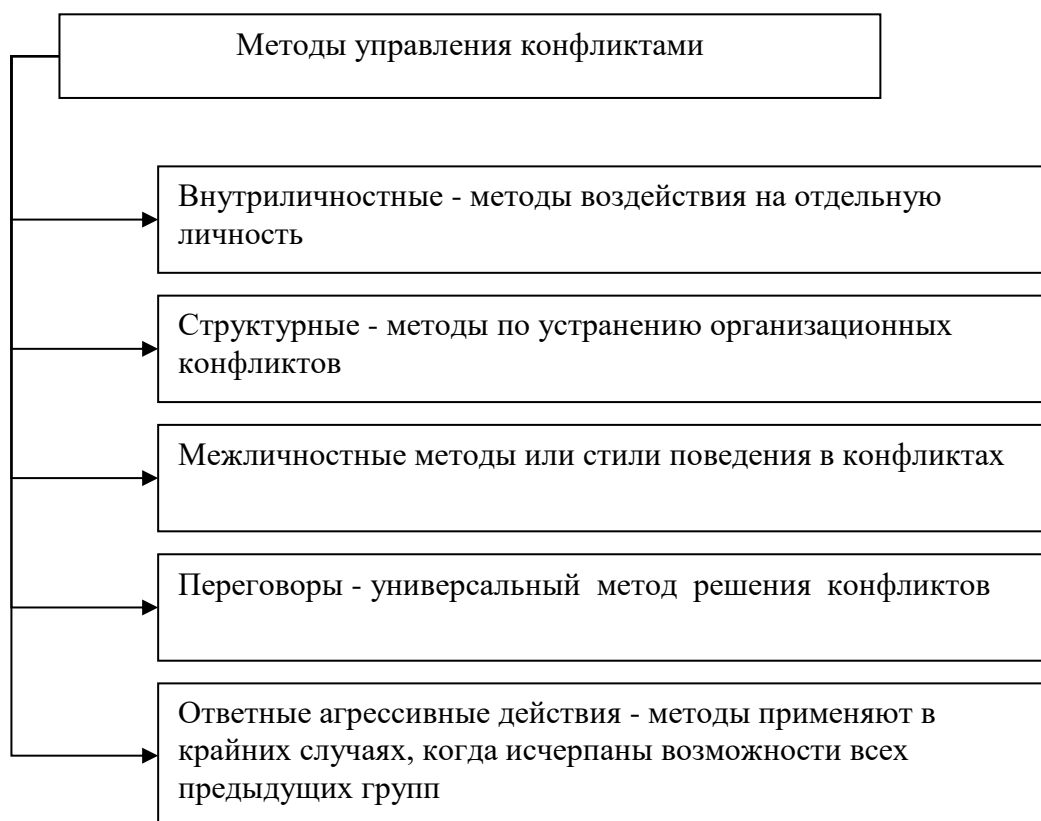
Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения.

Таким образом, конфликтов в обществе великое множество. Они различаются масштабам, типом, составом участников, причинами, целями и последствиями. Их стараются классифицировать по сферам жизни: конфликты в области экономики, в национальных отношениях, в социальной сфере и т.д. В данной работе, особое внимание будет уделено организационным и социально-трудовым конфликтам.

## **1.2. Модели управления конфликтами и стратегии преодоления конфликтов**

**Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие, направленное на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта [21, с. 48].**

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупнено их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения (рисунок 3):



**Рисунок 3. Методы управления конфликтами**

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я – высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод



реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

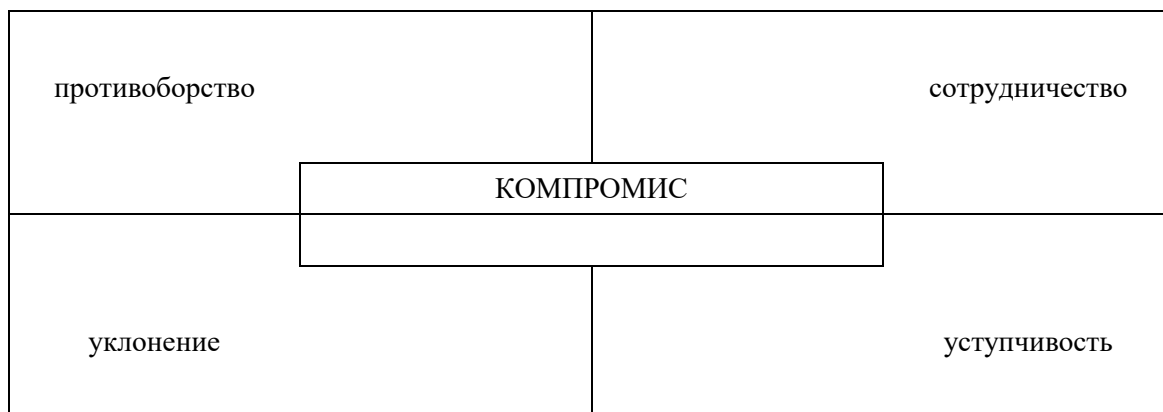
Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: приспособление, уступчивость; уклонение; противоборство; сотрудничество; компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения (см. рисунок 4).



уровень кооперативности, учета интересов другого

**Рисунок 4. Формы поведения в конфликте**

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации**

Рекомендации	Содержание
Признать существование конфликта	признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников
Определить возможность переговоров	целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны
Согласовать процедуру переговоров	оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности
Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта	вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций
Разработать варианты решений	Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий
Принять согласованное решение	целесообразно общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д.
Реализовать принятое решение на практике	Реализация процесс совместных действий заканчивается принятием проработанного и согласованного решения

Если, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных

конфликтов.

Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, как можно быстрее был преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. Этот процесс может происходить как без его непосредственного участия силами самих сторон, так и при активном вмешательстве и управлении.

Для управления конфликтом можно использовать две стратегии: предупреждения и разрешения, причем последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами — принуждением и убеждением, подкрепляемыми мерами стимулирования.

Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий, в основном организационного и разъяснительного характера. Речь может идти об улучшении условий труда, более справедливом распределении ресурсов, вознаграждении, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, служебной этики.

Стратегия разрешения конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рисунок 5) [10, с. 113].



**Рисунок 5. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов**

1. **Настойчивость (принуждение).** Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как, например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении», и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным

недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными,

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это

неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Зарождение конфликтов нужно уметь распознавать и наблюдать с самого начала, когда только негативная ситуация возникает. Так, одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе деятельности, – принятие людьми некомпетентных или совершенно неправильных решений, прежде всего управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между сотрудниками, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Принятие правильных управленческих решений – важнейшее условие предупреждения конфликтов всех уровней на предприятии. Для предотвращения конфликтов в организации «ООО» ТОРГОВЫЙ ДОМ «СТМ», руководителем которого является директор Ерохина Е.С., можно порекомендовать следующие действия по оптимизации управленческих решений. Подготовка и принятие оптимального правильного управленческого решения. Влияние неосторожных, нелогических решений на возникновение межличностных конфликтов часто бывает опосредованным. Конфликты вызываются не самими решениями, а противоречиями, возникающими при их выполнении. Осуществляя действия по разрешению оптимизации конфликтов в организации, директор должен учитывать всевозможные тактики поведения людей в конфликтной ситуации.

Чем правильнее удастся определить систему причин, под влиянием которых объект оказался в определенном состоянии, чем точнее будет воздействие именно на эти причины, тем более эффективно управление, тем менее ресурсов затрачивается, тем больше результатов достигается. При

обосновании управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факторы. Необходимо как следует оценить, на какие из них можно влиять наиболее существенно. Прежде чем принимать управленческое решение, необходимо сделать прогноз объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения. Мысленно представить и оценить возможные варианты развития объекта управления в будущем, тем самым, построив прогностическую модель. Она позволяет ответить на вопрос: «Что будет?». Причем прогноз осуществляется при условии, невмешательства в развитие объекта управления и имеющиеся тенденции развития сохраняются в будущем. Решения, принимаемые без прогноза, конечно же, не могут быть оптимальными и часто приводят к конфликтам. Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как предполагается, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несовпадения прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется следующий прием. Прогноз должен предполагать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

- 1) будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств: возможный наихудший вариант;
- 2) возможный наилучший вариант развития событий;
- 3) наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Самым важным фактором всех рассмотренных моделей, которые создавались при обосновании, формировании и принятии решений является, несомненно человек.

Оценивая положение дел в организации, необходимо прежде всего определить состояние работающих в ней людей, их количество и качество. Важно оценить их профессиональную подготовленность, нравственные качества, цели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т.д.

Причины достижений и промахов в работе организации следует, прежде всего, искать в человеке. Если организация работает плохо, то основные причины этого, скорее всего, связаны с недостатками профессиональной подготовленности людей, с их культурой, не соответствующей характеру деятельности, с неэффективным руководством, слабой заинтересованностью людей в хорошей работе, отсутствием условий для полного раскрытия их возможностей и удовлетворения потребностей.

Большое значение при принятии решения в организации имеют четкая организация труда, правильный режим работы, психологическое и моральное состояние сотрудников. Это обеспечивает положительный и отличный настрой, уверенность в себе, в своих силах, уверенность в ходе рабочего дела. Чем сплоченнее коллектив, тем меньше возможностей для возникновения конфликтов в этой организации. Производственная и повседневная деятельность трудового коллектива формирует у него общность, мастерство своего дела, товарищество, моральную, а также психологическую устойчивость и выносливость. Главное – должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организация фактически «обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов [25, с. 89 – 90].

Таким образом, обоснованная управленческая деятельность, компетентное руководство сотрудниками, коллективами – важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания хорошего социально – психологического климата в коллективах. Грамотное руководство, может предотвратить значительную часть конфликтов в организации [10, с. 47]. При правильном подходе директора управления конфликтами, последствия конфликта могут иметь, как отрицательные и разрушительные, так положительные и правильные последствия. Это отношение влияет на



возможность развития конфликтов: устранит ли причину или создаст причины для конфликта.

## Выводы по первой главе

Таким образом, из всего выше изложенного в данной главе, можно сделать вывод, что конфликт - это особый тип взаимодействия субъектов организации (оппонентов), столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которое люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действий на фоне проявления эмоций. Основой любого конфликта является накопившиеся противоречия, объективные и субъективные, реальные и кажущиеся.

Основные причины конфликтов разделяются на пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами: информацией; структурой; ценностями; отношениями; поведением. Деление конфликтов на виды достаточно условно и на практике возникают конфликты: организационные, вертикальные, межличностные, горизонтальные и т.д.

Управление конфликтом — это деятельность по переводу его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: прогнозирование конфликтов ; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение. Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Точно так же, как ни один стиль руководства не

может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

## **Глава 2. Исследование управления конфликтами в ООО «Техноресурс»**

### **2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия**

Исследование особенностей содержания, элементов и субъектов процесса предприятия проходило в ООО «Техноресурс».

Юридическая форма: частная

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Регистрация компании: Фирма ООО «Техноресурс» зарегистрирована 15 августа 2001 года.

Регистратор – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Правобережному району города Магнитогорска Челябинской области.

Классификация по ОКОГУ: Организации, учрежденные гражданами

Вид собственности: Частная собственность

Согласно Уставу, основные виды деятельности ООО «Техноресурс»:

- операции с недвижимым имуществом;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества.

Отрасль - Продажа и сдача внаем (в аренду) недвижимого имущества непроизводственного назначения

Деятельность ООО «Техноресурс» осуществляется на основании устава, разработанного в соответствии с положениями Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона Российской Федерации от 8 февраля 1998 года (в ред. от 21.03.11г.) N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основным законодательным документом, определяющим правовое положение общества с ограниченной ответственностью, права и обязанности его участников, порядок создания, реорганизации и ликвидации общества,

является Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (в ред. от 2015 г.).

Согласно Уставу, представленному права и обязанности юридического лица ООО «Техноресурс» приобрело с момента его государственной регистрации.

ООО «Техноресурс» имеет круглую печать со своим наименованием, угловой штамп и бланк, может иметь эмблему, иную символику и средства индивидуализации.

Общество отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом.

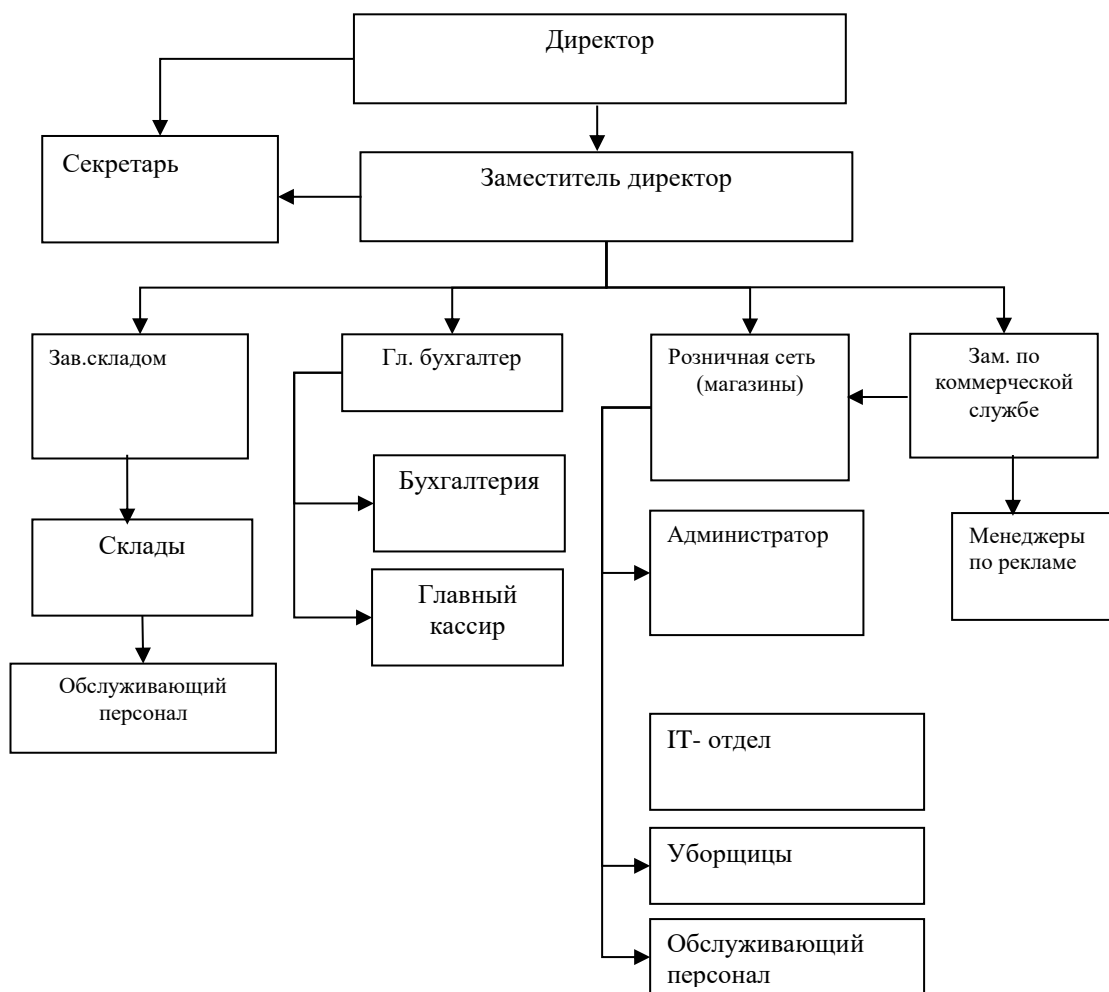
Учредитель ООО «Техноресурс» не отвечает по его обязательствам, а Общество не отвечает по обязательствам Учредителя за исключением случаев, предусмотренных Гражданским кодексом РФ.

Учредитель несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенного им вклада.

Все структурные звенья ООО «Техноресурс» связаны между собой с помощью системы управления, которая представлена на рисунке 6.

Высшим звеном управления является директор. Директор ООО «Техноресурс» действует от имени предприятия, представляет его интересы, совершает в установленном порядке сделки от имени предприятия, организует работу предприятия, распоряжается его имуществом, утверждает структуру и штаты предприятия, осуществляет прием на работу работников предприятия, заключает с ними, изменяет и прекращает трудовые договоры, применяет к ним дисциплинарные взыскания и поощряет за труд.

Главный бухгалтер подчиняется директору предприятия и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.



**Рисунок 6. Организационная структура ООО «Техноресурс»**

Отделы ООО «Техноресурс» классифицируются в зависимости от конкретных задач: управление в лице директора; бухгалтерия; административный отдел; коммерческий отдел.

Взаимоотношения работников и руководителя предприятия, возникающие на основе трудового договора, регулируются трудовым законодательством и должностной инструкцией, конкретизирующей должностные обязанности каждого работника предприятия по его должности либо специальности.

Анализ трудовых ресурсов позволяет выявить обеспеченность рабочих мест соответствующим квалификационным составом. При этом сравним структурные изменения с производительностью труда. Среднесписочная численность ООО «Техноресурс» на 01.01.2017 г. составила 69 чел. Данные

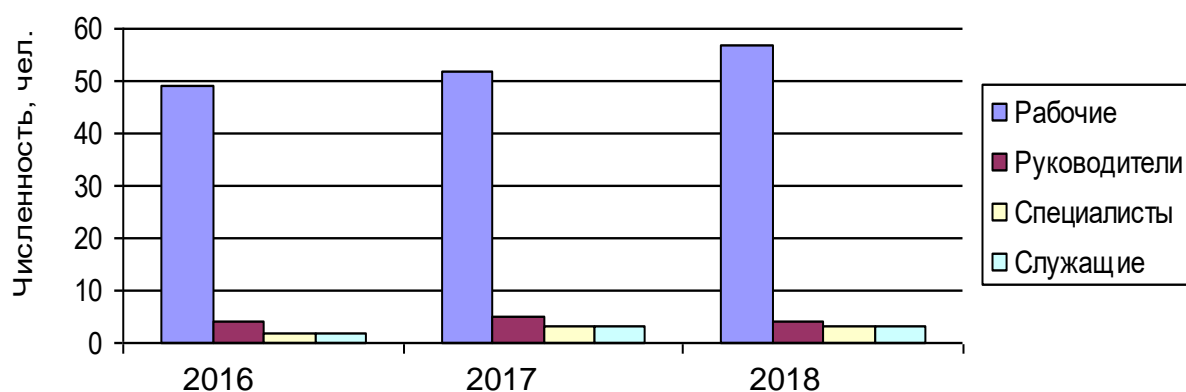
для анализа представлены в табл. 4.

**Таблица 4**

**Динамика численности ООО «Техноресурс» за 2016-2018 гг.**

Показатель	Значение показателя			Абсолютное изменение, +/-		Цепной темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность, чел., в т.ч.	59	65	69	6	4	110,2	106,2
Рабочие	49	52	57	3	5	106,1	109,6
Руководители	4	5	4	1	-1	125,0	80,0
Специалисты	2	3	3	1	0	150,0	100,0
Служащие	2	3	3	1	0	150,0	100,0

Графически динамика численности ООО «Техноресурс» за 2016-2018 гг. представлена диаграммой на рисунке 7.



**Рисунок 7. Динамика численности персонала ООО «Техноресурс» за 2016-2018 гг.**

Представленные данные позволяют сделать вывод, что в течении трех лет численность персонала увеличилась на 10 чел, что обусловлено расширением масштабов деятельности и увеличением объемов заказов.

Численность руководителей, специалистов и служащих изменилась не значительно, в каждой категории добавилось по одному человеку. Общее увеличение данной категории работников за 2016-2017 гг. составило 3 чел. Значительней всего изменилась категория рабочих, в 2017 г. численность рабочих увеличилась на 3 чел. или на 6,01%, а в 2018 г. на 5 чел. или 9,6%.

## 2.2. Анализ состояния конфликтности и системы управления конфликтами персонала на предприятии

Данное исследование состояния конфликтов персонала в ООО «Техноресурс» проведено в феврале 2018 г.

В ходе исследования были использованы следующие источники информации (табл. 5).

**Таблица 5**

### Направления и источники информации для исследования системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»

Направления анализа маркетинга персонала	Источники информации
1) Получение общих сведений о персонале	Организационная структура (Положение об организационной структуре)
	Положение о структурных подразделениях
	Статистическая отчетность (пол, возраст, семейное положение и т.д.)
2) Анализ уровня коммуникативности и конфликтности	Отчет по труду (численность персонала; возрастная структура; стаж работы; уровень образования; количество принятых и выбывших сотрудников)
	Результаты анкетных данных по исследованию трудовой дисциплины и удовлетворенностью работой
	Положение об оплате труда, Положения о формировании Фонда заработной платы
3) Классификация и ранжирование причин конфликтов в коллективе	Первичные источники, полученные в ходе наблюдения, опрос персонала
4) Анализ уровня и культуры управления	Опросники, личные карты сотрудников

Исследование опиралось на следующие методы: анализ конфликтов персонала и уровня конфликтности, анкетирование; различные виды интервью;

- Количественный и качественный анализ данных.

Потенциальными субъектами конфликтов в ООО «Техноресурс»



являются: администрация ООО «Техноресурс»; персонал; технический персонал; основные специалисты (в штате).

На эффективное управление в ООО «Техноресурс» оказывает действие оперативная информация, коммуникации, т.е. способность обмениваться информацией.

Каждый месяц (в конце месяца) старшие менеджеры в письменном виде докладывают о проделанной работе руководителю ООО «Техноресурс». Также в этом докладе возможны предложения, пожелания, просьбы как самих старших менеджеров, так и тех менеджеров, которые находятся у них в подчинении. Предварительно просьбы и пожелания младших менеджеров обсуждаются с их начальниками - ведущими (старшими) менеджерами. Таким образом, в ООО «Техноресурс» организованы восходящие вертикальные коммуникации.

Руководитель ООО «Техноресурс», рассмотрев, доклады менеджеров, в первых числах следующего месяца организывает с помощью секретаря собрание, на котором по каждому пункту докладов дает указания на дальнейшую работу, а также распоряжается и передает информацию, поступившую к нему из внешней среды. На этом же собрании присутствует главный бухгалтер ООО «Техноресурс» для получения информации о произведённых расходах или предстоящих расходах, доходах и т.п. Таким образом, налажены вертикальные нисходящие коммуникации.

Горизонтальные коммуникации в ООО «Техноресурс» в основном протекают неформальным образом, непосредственно через общение между сотрудниками. Если одному отделу необходима какая-либо информация от другого отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация проходит через руководителя фирмы, образуя следующую схему:

Неформальные коммуникации распространяются на празднованиях дней рождений, встречи «Нового года», «Восьмого марта», коллективных поздравлениях с новорожденным ребенком. На данные мероприятия принято собираться всем коллективом. Также в ООО «Техноресурс» два раза

организовываются совместные поездки в Абзаково.

Анализ конфликтов персонала за 2016-2018 гг. представлен в табл. 6.

**Таблица 6**

**Анализ конфликтов персонала в ООО «Техноресурс»**

№	Виды конфликтов	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
1	Производственные	5	6	4	1	-2
2	Социально-психологические	1	3	5	2	2
3	Межличностные	4	2	5	-2	3
4	Межгрупповые	2	5	4	3	-1
	Итого	12	16	18	4	2

Анализ конфликтов персонала в ООО «Техноресурс» выявил, что на протяжении анализируемого периода общее количество конфликтов увеличилось с 12 до 18. При этом, более всего увеличились межличностные конфликты.

Дальнейшее исследование конфликтов персонала было направлено на изучение характера отношений в ООО «Техноресурс», выявление конкретных причин, создающих конфликтные ситуации между работниками и их руководителями, между самими работниками.

Основным методом исследования было выбрано не стандартизированное социально-психологическое интервью. С его помощью у сотрудников выяснялось, какого рода конфликты чаще всего наблюдаются в коллективе. Получаемые материалы обрабатывались с помощью метода контент-анализа: мнения сотрудников были разнесены по определённым группам, составляющим категории анализа, затем подсчитывалось количество высказываний по каждой группе.

При проведении анализа конфликтов персонала в ООО «Техноресурс» выяснялась удовлетворенность трудом в целом сотрудников ООО «Техноресурс», которая измерялась через удовлетворенность разными аспектами трудовой деятельности.

В таблице 7 представлено мнение работающих сотрудников о возможных причинах увольнения сотрудников из ООО «Техноресурс» за последний год. Обращает на себя позиция «трудно сказать». 7,56%

работающих отметили эту позицию, что отражает факт незнания реальных причин увольнения.

**Таблица 7**

**Мнение сотрудников о возможных причинах увольнения из ООО  
«Техноресурс» за последний год**

Причины увольнения	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017
Конфликт	12	16	18	4	2
Жилищный вопрос	5	9	7	4	-2
Желание заняться бизнесом	1	2	4	1	2
Нет перспективы	9	7	11	-2	4
Сокращение штата	14	8	8	-6	0
Трудно сказать	19	18	12	-1	-6
Всего	60	60	60	0	0

Таким образом, образом, в причинах увольнения 30% (18/60\*100) приходится на конфликт.

Анализ, проведенный в таблице 9 выявил, что в 2017-2018 г. наблюдается рост социально-психологических конфликтов.

Социально-психологический аспект труда и его важнейшая составляющая -получаемые доходы и система морального поощрения - оценивается преимущественно как не удовлетворительно.

Следует обратить внимание на относительно небольшой разброс мнений при оценке системы материального поощрения среди сотрудников ООО «Техноресурс» и высокий процент затруднившихся ответить на этот вопрос. Этот факт свидетельствует о том, что мнение сотрудников ООО «Техноресурс» по этому вопросу окончательно не оформилось. Не определившиеся сотрудники могут перейти как в группу неудовлетворенных, так и в группу удовлетворенных системой морального поощрения на предприятии, что зависит, в свою очередь, от руководства, степени внимания к конкретному человеку. Более того, у работников, имеющих высокий образовательный уровень (квалификацию), выполняющих квалифицированную работу явно выражена потребность в собственном

признании. Так, в рейтинге наиболее острых проблем ООО «Техноресурс» проблема недостаточного внимания руководства к методам морального поощрения стоит на втором месте.

Иногда конфликтные ситуации между руководителями структурных подразделений и подчиненными возникают из-за оплаты труда. При сравнительной оценке системы оплаты труда, применяемой в ООО «Техноресурс» фактически выделились четыре группы работников (рисунок 8):



**Рисунок 8. Оценка сотрудниками материального стимулирования в ООО «Техноресурс»**

В сознании сотрудников ООО «Техноресурс» все-таки доминирует позиция - оплата труда ниже оплаты в других организациях города. Значительная доля «неопределившихся» может изменить распределение общественного мнения в ту или другую сторону, а, следовательно, расширить или сузить социальную опору для руководства среди персонала.

Относительно большой процент сотрудников - 30% негативно оценивающих уровень оплаты труда на предприятии при определенных условиях могут вносить деструктивный элемент в управление через создание

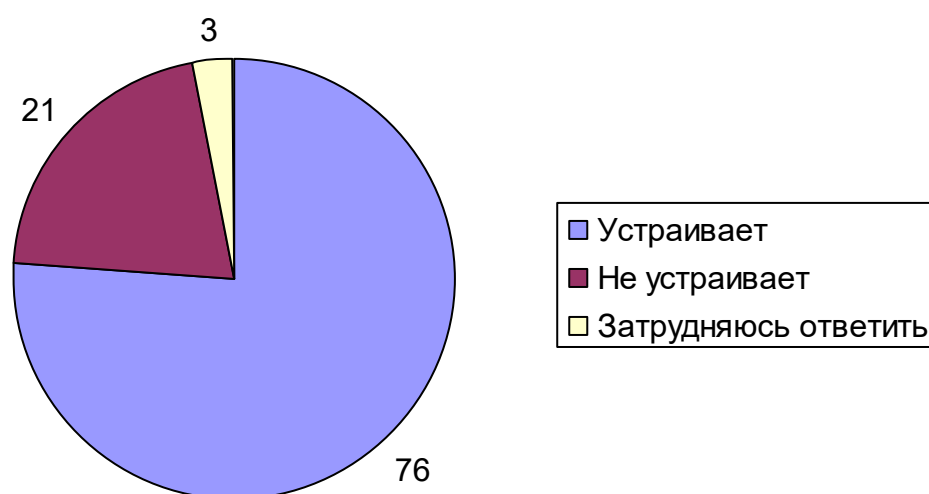
психологически неблагоприятной обстановки в коллективе.

Анализ конфликтов показал, что большинство конфликтов в ООО «Техноресурс» - производственные, которые обусловлены невыполнением своих должностных обязанностей некоторыми категориями работников.

В приложении 2 проведен анализ выполнения работниками ООО «Техноресурс» должностных инструкций.

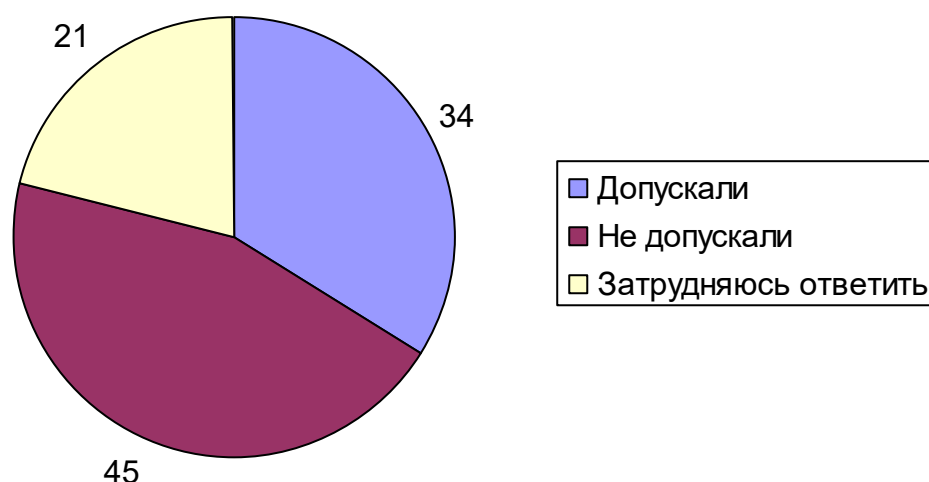
Проведенный анализ показал, что выполнение должностных инструкций осуществляется лишь 43% (26 чел.) из 55% (34 чел.). В двух случаях не выполняются требования должностной инструкции, а в пяти случаях содержание должностной инструкции не соответствуют современному уровню технологий. Это обусловлено, тем, что должностные инструкции пересматривались реже, чем положено. Исходя из этого, были случаи невыполнения своих обязанностей некоторых работников и в связи с этим возникновением конфликтных ситуаций.

Конфликтные ситуации могут возникать в вследствие нарушения работником трудовой дисциплины. На вопрос устраивает ли Вас дисциплина труда в ООО «Техноресурс» затруднилось ответить 3% опрошенных, «да» ответили 76%, 21% опрошенных не устраивает уровень организации труда и дисциплинированности в ООО «Техноресурс» (рисунок 9).



**Рисунок 9. Оценка сотрудниками уровня организации труда и дисциплинированности в коллективе**

Нарушения дисциплины труда (рисунок 10) на предприятии за последний год допускали 34% опрошенных, 21% затруднился с ответом.



**Рисунок 10. Случаи нарушения дисциплины в коллективе**

Во избежание подобных ситуаций в инструкции должны быть четко прописаны основные действия, исходя из уровня современных технологий и методов, которые обязан выполнять работник, а также регулярность их выполнения. Некоторые должностные инструкции должны пересматриваться по необходимости, немедленно в случае изменения технологий, условий производства, содержания, характера и организации труда, функций, прав, ответственности и подчиненности.

Проблему увольнения персонала в ООО «Техноресурс» можно рассматривать:

- как реальную, то есть сколько и по каким причинам уходят сотрудники из ООО «Техноресурс»;
- потенциальную, то есть готовность сотрудников при определенных условиях уйти из ООО «Техноресурс».

На рисунке 11 отражен потенциально средний уровень текучести кадров, который опосредованно характеризует в целом общую удовлетворенность работников своим местом в коллективе. Показательна «позиция трудно сказать» - 12% респондентов. Фактически для подавляющего большинства сотрудников ООО «Техноресурс» проблема выбора места

работы для себя решена.



**Рисунок 11. Возможные причины увольнения персонала**

Только 8 человек намерены уйти из ООО «Техноресурс». В качестве главных причин названы следующие:

- низкая зарплата, доходы;
- неудовлетворительная организация труда;
- несогласие с политикой руководства по развитию ООО «Техноресурс».

На дальнейшем этапе проведем тестирование персонала, целью которого является изучение реагирования работников ООО «Техноресурс» на конфликтные ситуации в межличностных отношениях.

Проводя практическое исследование, были выделены две группы сотрудников: молодые сотрудники и старшие по возрасту и опыту работы. Было опрошено 15 работников.

Этапы исследования:

- проводится тест 1;
- организуется опрос по тесту 2;
- рассматривается и проводится тест 3;
- проводится беседа с сотрудниками;
- обрабатываются результаты;
- делаются практические выводы.

Результаты опроса сотрудников I (старшие) и II (молодые) группы по тесту К.Томаса, были внесены в сводные таблицы (приложение 3,4). Затем, нами были просчитаны среднеарифметические показатели по каждой из пяти описанных ранее шкал и результаты обобщены в табл. 8.

**Таблица 8**

**Среднеарифметический показатель выраженности стилей реагирования в конфликте сотрудников I и II группы**

Стиль	Избегание (Ах)	Уступчивость (Ау)	Противоборство (Ас)	Сотрудничество (Ад)	Компромисс (Ае)
Старшие	5.0	7.7	7.3	6.1	5.4
Молодые	5.0	7.5	7.5	7.1	4.5

Согласно тесту К. Томаса, все результаты находятся в интервале от 0 (минимальная выраженность) до 12 (максимальная выраженность) баллов. Результаты, находящиеся в пределах:

0-4 баллов - свидетельствуют о несформированности стратегии поведения;

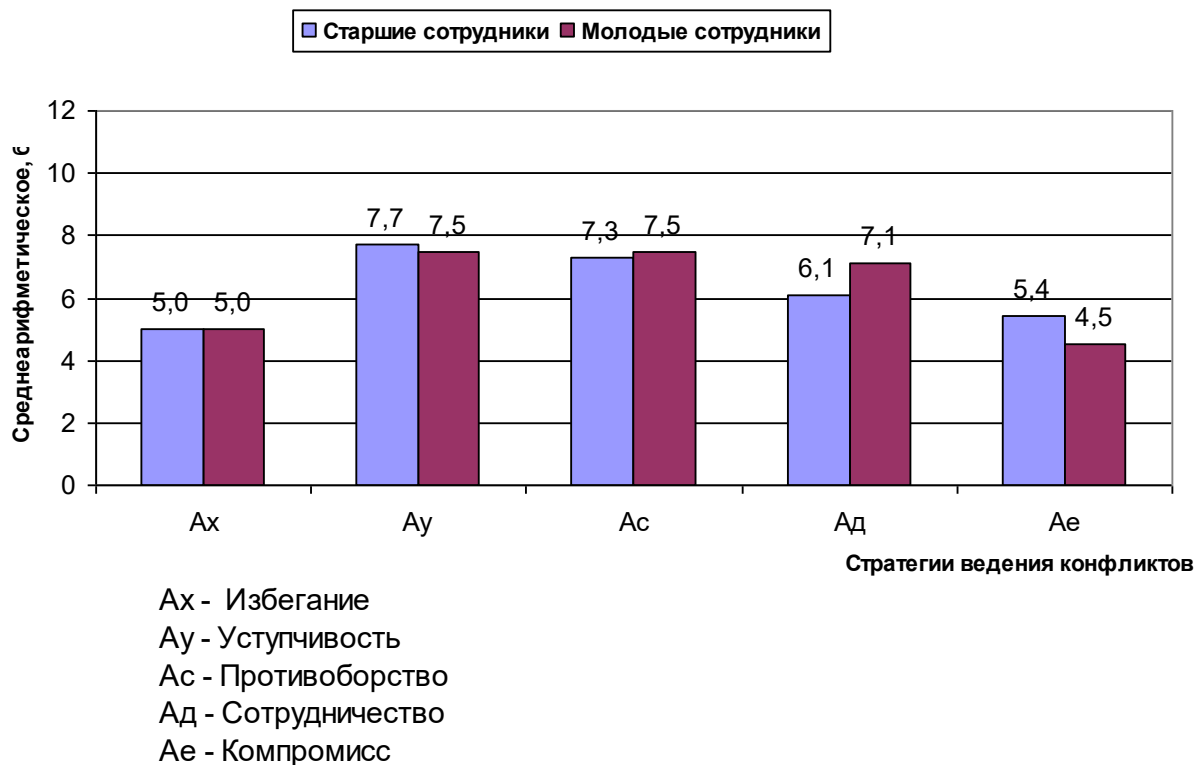
5-8 баллов – об умении применять определенную стратегию поведения;

9-12 баллов – о склонности применять данную стратегию постоянно.

Оптимальным поведением в конфликтной ситуации является такое, когда применяются все стратегии и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 8 баллов.

Анализируя данные табл. 8, мы можем заключить, что поведение исследуемой группы работников ООО «Техноресурс» характеризуется как оптимальное. Однако, были обнаружены некоторые расхождения в числовых показателях по шкалам. Представим данные таблицы в виде гистограммы, чтобы подробнее проанализировать особенности использования стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рисунок 12).





**Рисунок 12. Соотношение стратегий поведения в конфликте для I и II групп**

Из рисунок 12 видно, что сотрудники II группы склонны, в первую очередь, использовать такие стратегии как уступчивость (7,5) и противоборство (7,5). По данным А.И. Шипилова в конфликтных ситуациях чаще применяются стратегии компромисс, сотрудничество и избегание.

В данном случае, у II группы наблюдается противоположная тенденция. Мы можем предположить, что у данной группы не сформированы умения конструктивного поведения в конфликтах, а также дифференциация оппонентов на «сильных» (относительно которых можно применять стратегию уступчивость) и «слабых» (относительно которых применяется стратегия уступчивость). На третьем месте по частоте применения находится стратегия сотрудничество (7,1 балл). И совсем редко, сотрудниками II группы используются стратегии избегание (5,0 баллов) и компромисс (4,5 баллл).

Таким образом, молодых работников отличает ориентация на собственное мнение, желание обладать реальной силой и властью. Но в ситуациях, когда это невозможно достичь, появляются чувство обиды, досады.

Желание выйти из этого состояния побуждает к использованию стратегии сотрудничества, но компромисс и приспособление (как полный или частичный отказ от собственной позиции не принимается).

Группа сотрудников более старшего возраста имеет несколько иные тенденции. Они, также в первую очередь, склонны к уступчивости (7,7), но этот показатель чуть выше, чем у II группы сотрудников (7,5) и к соперничеству, но этот показатель ниже. То есть, данную группу можно характеризовать как более уступающую и менее соперничающую. Они чаще и интенсивнее стремятся к сотрудничеству (7,1), причем этот показатель на 10 б. расходится с группой молодых специалистов ООО «Техноресурс», а также к компромиссам.

Группу старших сотрудников можно охарактеризовать как более уступчивую, ориентированную на сотрудничество и компромиссы, но также и умеющую отстаивать свои интересы в соперничестве.

Данная интерпретация теста К. Томаса позволяет просчитать индекс конфликтности, свидетельствующей о склонности личности, вступать в конфликты и создавать подобные ситуации. Представим результаты расчета в виде таблице 9 и рисунок 13.

**Таблица 9**

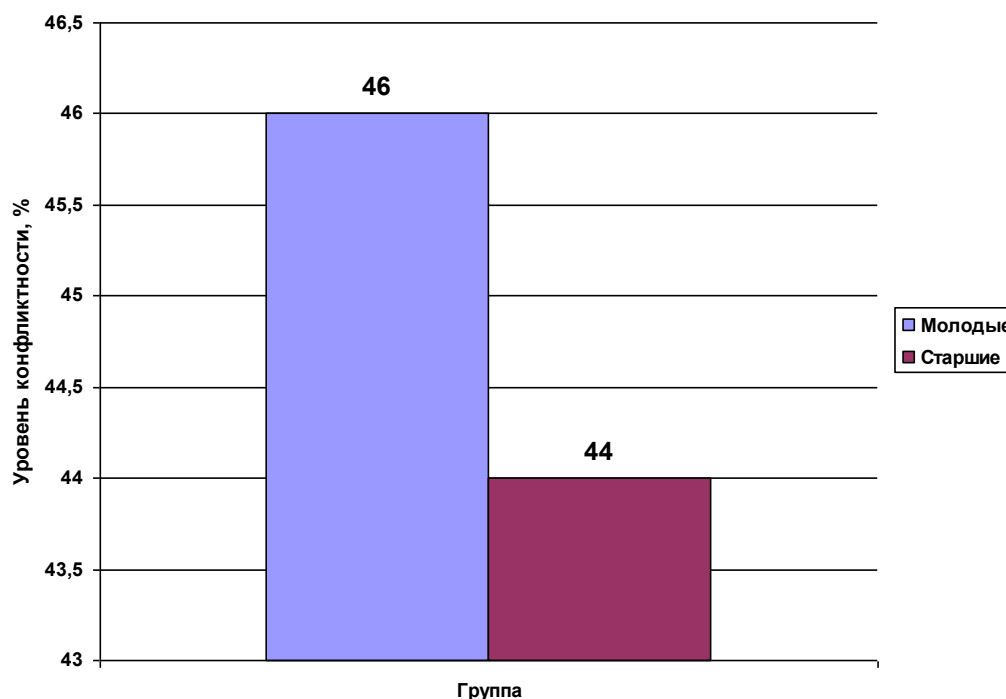
**Среднеарифметическое выражение уровня коэффициента  
конфликтности у сотрудников I и II групп (в %)**

	Кол-во сотрудников	$\bar{X}_{ар}$ старшие	Кол-во сотрудников	$\bar{X}_{ар}$ молодые
Высокий уровень	0	0	0	0
Средний уровень	8	44	7	46
Низкий уровень	0	0	0	0

Как видно из таблицы 9, низкий и высокий уровень конфликтности не наблюдается, а средний уровень характерен для обеих групп.

Таким образом, результаты расчета коэффициента конфликтности и его графическое представление позволяют утверждать, что различий в уровне

конфликтности у исследуемых групп практически нет, т. е. частота вступления в конфликт почти одинаковая.



**Рисунок 13. Соотношение коэффициентов конфликтности для I и II групп**

Хотя более детальный анализ позволяет утверждать, что молодые сотрудники более часто провоцируют конфликтные ситуации. Данный факт можно объяснить стремлением утвердиться как в своих собственных глазах, так и в глазах других сотрудников, особенно молодых.

Для оценки общего социально-психологического климата коллектива была применена специальная методика, результаты которой приведены (см. Приложение 5 и Приложение 6).

Таким образом, можно сделать вывод, что сильно выражены эмоциональные и поведенческие компоненты, причем первый, из которых отрицательный, а второй положительный. Данный факт позволяет утверждать, что среди сотрудников коллектива наблюдается сильная негативная эмоциональная обстановка, причем внутренняя, т.к. поведенческий фактор выражен положительно. Причиной этому могут служить не только

личностные критерии, он и межличностные, прежде всего, благодаря наличию гуманитарному образованию сотрудников. Т.е. можно утверждать, что социально-психологический климат группы обладает ярко выраженным скрытым отрицательным аспектом, влияние на который оказывают в большей степени эмоциональный и поведенческий компоненты, т.к. когнитивный компонент остается неопределенным.

С установленным перечнем причин конфликтов были ознакомлены педагогические работники. Им было предложено, проранжировать причины конфликтов по степени их важности, существенности. Затем было вычислено усреднённое мнение. Сравнивались следующие ранги: определённых на основании мнений сотрудников, методистов и руководителя.

Проанализируем сначала причины, названные техническими работниками. В качестве самой важной и насущной проблемы все опрошенные выделили недооценку руководством их работы, что выражается в низкой заработной плате. При этом все опрашиваемые выразили своё единодушие.

Педагогические работники выделяют причины конфликтов связанные с размером заработной платы, а именно: низкая заработная плата. Высказывания сотрудников по этому поводу были следующими: «Конечно, зарплата у нас низкая, но главное её вовремя получать». Эту причину рабочие оценили немного выше, чем технический персонал. Руководитель связывал эту причину с низким уровнем дисциплины среди сотрудников: «Я знаю из-за чего с дисциплиной проблемы – зарплата низкая, кто за такие деньги будет хорошо работать?». Мы можем говорить о том, что приоритетным для сотрудников является получение заработной платы в срок. Руководитель же считает, что вопросы размера заработной платы стоят более остро, чем вопросы неправильной организации труда.

Необходимо обратить внимание на такую сугубо психологическую причину конфликтов, как отсутствие внимания и чуткости руководителя подразделения к сотрудникам. По высказываниям сотрудников можно судить,

что психологический климат в организации достаточно неблагоприятен.

Разошлись мнения работников предприятия и руководителя по поводу причины «низкий уровень дисциплины среди сотрудников». Очевидно, что руководитель больше других сотрудников не доволен уровнем дисциплины.

Как видно из представленного выше у работников ООО «Техноресурс» наблюдаются различные конфликтные ситуации, для их преодоления необходим комплекс мер.

Для более детального анализа конфликтов необходимо оценить уровень и культуру управления конфликтами. С этой целью проведена личная беседа с сотрудниками.

Вопросы, заданные в ходе беседы приведены ниже:

1. Как вы относитесь к более молодым (старшим) сотрудникам ООО «Техноресурс», испытываете ли вы психологическое давление со стороны данных людей или нет?

2. Как вы оцениваете социально-психологический климат коллектива ООО «Техноресурс» целом?

3. Поддерживаете ли вы новые идеи, программы руководства (подчиненных) по поводу реорганизации процесса обслуживания в ООО «Техноресурс»?

4. Как вы оцениваете отношения сотрудников, придерживающихся более творческих взглядов и тех, которые не допускают никаких отступлений от норм поведения. Можете ли вы привести пример данных людей и охарактеризовать отношения между ними?

5. Считаете ли вы возможным в трудовом коллективе ООО «Техноресурс» ситуацию советования и обучения более старшими и опытными работниками молодых и если да, то, как вы к этому относитесь?

Рассмотрим итоги проведенной беседы.

При ответе на вопрос №1 сотрудники испытывали небольшой эмоциональный дискомфорт, что уже позволяет предполагать о существовании конфликта между молодым и старшим поколениями.

Группируя результаты по возрасту сотрудников, получили, что только 28,57% молодых сотрудников не испытывают давления со стороны более опытных коллег. 71,43% же выделяют в отношениях со старшем поколением непонимание и стремление подавить их, используя свой опыт и знания. Если рассматривать ответы более опытных сотрудников, то мы получим, что большинство из них 87,5% видят в молодом поколении своих приемников и поэтому относятся к ним с уважением и понимаем и только 12,5% стараются всячески возразить им и навязать свое мнение. Данный факт позволяет утверждать, что молодые работники сильно переоценивают свои возможности и не желают хоть как-то понять более опытных коллег, на что они, как уже было доказано выше, выбирают избегание от конфликта как метод психологической защиты.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что первая гипотеза нашего исследования подтвердилась только частично, а точнее со стороны молодого поколения, более опытное же не видит конфликта в их отношениях.

Ответы на второй вопрос в основном подтверждают сделанный вывод, т.е. в итоге 15% всех сотрудников считают социально-психологический климат в коллективе негативным, такой большой процент можно объяснить тем, что к доле сотрудников, которые придерживаются неконфликтной ситуации в отношениях с противоположной возрастной группой специалистов, добавились те люди, которые убеждены в наличии конфликта уже в самих возрастных группах. Остальные 85% опрашиваемых работников ООО «Техноресурс» считают социально-психологический климат в коллективе положительным.

При ответе на 3-й вопрос около 80% сотрудников поддерживают реорганизацию обслуживания с учетом современных методик и программ, т.е. можно говорить о том, что 20% остальных сотрудников не оказывают большого влияния на общий итог, поэтому, из всего выше сказанного сделаем вывод, что 2-я гипотеза исследования полностью опровергнута.

Оценка ответов на 4-й вопрос приводит к тому, что около 93,33% сотрудников не видят возможным процесс оказания образовательных услуг по правилам и нормам, они стараются придерживаться творческих методов и учитывать личностные особенности личности работника. Только один работник был убежден, что именно профессионал, который знает свои права и обязанности и не допускающий никаких отступлений от них, способен наиболее полно обеспечить организацию рабочего процесса в ООО «Техноресурс». Также было получено, что все 100% опрашиваемых работников ООО «Техноресурс» четко назвали данного человека (даже он сам) – это главный инженер

Анализ ответов на 5-й вопрос в целом схож с 4-м. Большая часть молодых сотрудников (около 35,8%) видят конфликт с администрацией на почве советов в их адрес по поводу правильного рабочего процесса. Но особенно интересны ответы старших сотрудников, 62,5% из которых видят только положительные моменты в действиях директора. По их мнению, он очень осторожен и в пределах профессиональной этики позволяет себе делать замечания и давать советы. Поэтому можно предположить (как было сказано чуть выше), что молодые сотрудники намерено в виду своей эмоциональной не сдержанности и повышенной самооценке нагнетают конфликтную ситуацию.

Таким образом, из проведенной диагностики было выявлено, что в ООО «Техноресурс» молодыми сотрудниками применяются следующие стратегии разрешения конфликтов: стратегия соперничества, стратегия сотрудничества и очень слабо выражены стратегии компромисса и избегания. У старших сотрудников ООО «Техноресурс» наблюдается прямо противоположная тенденция, данную группу можно охарактеризовать как более уступчивую, ориентированную на сотрудничество и компромиссы, но также и умеющую отстаивать свои интересы в соперничестве.

Как видно из представленного выше у работников ООО «Техноресурс» наблюдаются различные ситуации, снижающие уровень коммуникативности

персонала. При этом уровень управления конфликтами можно оценить как средний, ближе к низкому.

В процессе исследования были выявлены проблемы в системе управления конфликтами в ООО «Техноресурс»:

1. Отсутствие локальных кадровых документов, регулирующих выполнение основных функций и должностных обязанностей работников ООО «Техноресурс».
2. Отсутствие специального образования у руководителя и менеджеров структурных подразделений.
3. Отсутствие мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе.

1. Отсутствие локальных кадровых документов, регулирующих выполнение основных функций и должностных обязанностей работников ООО «Техноресурс» приводит к столкновению сторон при выполнении своих функциональных обязанностей некоторых сотрудников. Отсюда возникают проблемы, которые приводят к конфликтным ситуациям в коллективе.

Невыполнение своих основных функций работниками препятствуют достижению основной цели ООО «Техноресурс» – получение прибыли за счет производства качественной продукции.

Порождение такой проблемы в ООО «Техноресурс» обусловлено:

- непосредственной технологической взаимосвязи работников и вспомогательного персонала, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого;

- перенос проблем, решение которых должно было бы идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка локальных документов, инструкций и т. д. может привести к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

- невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководство



– подчинение» (подчиненные не всегда в полном объеме выполняют соответствующих требований руководителя).

Последнее связано, в первую очередь, с неудовлетворительным описанием в ООО «Техноресурс» служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об обязанностях и ответственности различных членов коллектива. В этом случае, основной причиной конфликтов в ООО «Техноресурс» является недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.

2. Второй проблемой при построении эффективной модели управления конфликтами в ООО «Техноресурс», является отсутствие специального образования у руководителя и менеджеров структурных подразделений. Отсюда возникает недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников обусловлена. У директора, ни у работника отдела управления персоналом ООО «Техноресурс» нет специального психологического образования, поэтому все решения по управлению конфликтом происходят интуитивно, исходя из ситуации и знания конфликтующих сторон.

Урегулирование конфликтов, происходящих в ООО «Техноресурс», возложено на руководителей структурных подразделений, которые как представители коллектива и одни из его участников, знают какие отношения существуют между членами подразделения, как осуществляются коммуникативные связи, кто является «неформальным» лидером и так далее. Руководители структурных подразделений могут выявить возможные причины конфликтных ситуаций, а так же ее возможных инициаторов. В тоже время возложение полной ответственности за разрешения конфликта на руководителя может привести к следующим проблемам. Руководитель структурного подразделения слишком поздно может получить информацию о конфликте, и его можно будет разрешить только кардинальными мерами (увольнением). В другом случае, руководитель может быть пристрастен в

своем отношении к одной из сторон конфликта. Еще одной проблемой для эффективного разрешения конфликта может стать тот факт, что руководитель может просто не обладать достаточно психологической подготовкой и компетенцией к разрешению конфликтов.

3. Третьей проблемой при построении эффективной модели управления конфликтами в ООО «Техноресурс», является отсутствие мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе.

Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе в ООО «Техноресурс» обусловлен:

- не доверием членов коллектива друг к другу и к некоторым руководителям ООО «Техноресурс»;
- не достаточная информированность каждого из членов коллектива о задачах и состоянии дел при их выполнении;
- отсутствие собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие взаимопомощи у некоторых руководителей структурных подразделений.

Исследование выявило, что среди сотрудников коллектива ООО «Техноресурс» наблюдается сильная негативная эмоциональная обстановка, причем внутренняя, т.к. поведенческий фактор выражен положительно. Это обусловлено психологическими особенностями человеческих отношений в коллективе работников.

Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе ООО «Техноресурс» может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т.д. Во многих случаях, между сотрудниками ООО «Техноресурс» возникает плохая психологическая коммуникация – когда люди не понимают, не учитывают намерения, состояния друг друга, не считаются с потребностями каждого.

Также, аспекты этой проблемы кроется в личностном своеобразии членов коллектива. Имеются в виду такие особенности, порой «загоняющие» работников ООО «Техноресурс» в конфликтные ситуации, как:

- неумение контролировать свое эмоциональное состояние;
- низкий уровень самоуважения;
- агрессивность;
- повышенная тревожность;
- некоммуникабельность;
- чрезмерная принципиальность.

Выяснилось, что материальная заинтересованность является одним из основных мотивов трудовой деятельности и причиной конфликтных ситуаций, и именно это выделили опрашиваемые работники в ООО «Техноресурс». В качестве самого значимых факторов удовлетворенности трудом. Директор же ООО «Техноресурс», со своей стороны, хотел бы видеть главным мотивом у подчиненных - удовлетворение от хорошо выполненной работы, потребность в условиях безопасности и потребность в осознании общественной значимости труда сотрудников. Таким образом, обнаружилось несоответствие взглядов у директора и подчиненных.

Таким образом, действующая модель управления конфликтами в ООО «Техноресурс» не способна разрушить возникающие на предприятии конфликты. Выявленные проблемы влияют на уровень конфликтности в трудовом коллективе ООО «Техноресурс», что в свою очередь отражается на трудовом процессе и доходности предприятия.

Существующие проблемы предполагают разработку комплекса предложений по повышению эффективности управления конфликтами в ООО «Техноресурс».

### **2.3. Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления конфликтами на предприятии**

Проведенное исследование управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» позволило выявить основные проблемы, способствующие повышению уровня конфликтности в трудовом коллективе. Для устранения этих причин и проблем разработан проект мероприятий, направленный на совершенствование системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс».

Концептуальными направлениями проекта мероприятий, направленного на совершенствование управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» будут являться:

- выработка направлений совершенствования управления конфликтами персонала в коллективе;
- формирование плана мероприятий проекта по снижению уровня конфликтности в коллективе в коллективе.

Цель управленческих решений по совершенствованию управлению конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» - предотвращать конфликты и способствовать совершенствованию коммуникаций в коллективе.

От эффективности управления конфликтами зависит стабильность в деятельности ООО «Техноресурс», на которую влияют: масштаб дисфункциональных последствий, устранение причин противоречий, вероятность противоречивых столкновений.

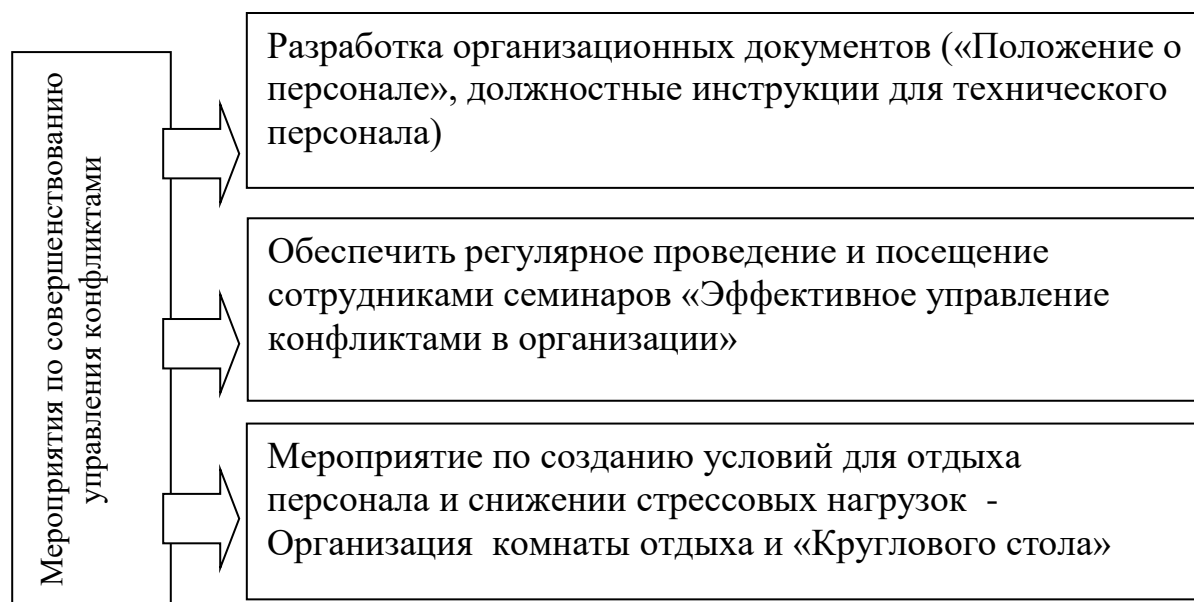
Эффективное принятие решений при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур, возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс». К таким условиям относятся:

- наличие организационно-правового механизма для развития условий управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»;

- наличие у управленческого персонала конструктивного решения конфликтов;

- развитие коммуникативных связей между сотрудниками учреждения.

Основными мероприятиями проекта по совершенствованию системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» являются (рисунок 14):



**Рисунок 14. Мероприятия по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»**

1. Разработка локальных документов, регулирующих функции и обязанности работников ООО «Техноресурс». Это позволит всегда в полном объеме выполнять соответствующие требования директора и руководителей (Завхоза, методиста) структурных подразделений и избегать конфликтных ситуаций, что положительно будет сказываться на всем рабочем процессе. В частности, предлагается:

1. Разработать и внедрить «Положение о персонале».

- Разработать положение «О персонале» (Приложение В).

Положение определяет порядок формирования персонала ООО «Техноресурс», правила оформления трудовых отношений, основные права и

обязанности персонала и руководства предприятия, регулирует условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства предприятия.

- Разработать должностные инструкции на технический персонал, которые до настоящего времени в ООО «Техноресурс» отсутствовали.

Значение должностной инструкции для технического персонала воспитателя очень велико. Она прежде всего необходима во избежание нарушений трудового законодательства и конкретизации обязанностей указанного работника, так как содержит основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний в работе в трудовом коллективе, знаний трудового законодательства, определенных методов и средств, которые технический работник должен уметь применять при выполнении своих должностных обязанностей.

При создании должностной инструкции работника целями являются:

- создание организационно-правовой основы трудовой деятельности технического работника;
- повышение ответственности за результаты его деятельности;
- поощрения и наложения на работника него дисциплинарного взыскания.

Примерная последовательность работ по созданию должностной инструкции может быть следующей: изучение Гражданского кодекса РФ, Трудового кодекса РФ, ГСДОУ, отраслевых типовых инструкций и других нормативно-методических материалов в сфере информационного и документационного обеспечения системы управления персоналом.

2. Для повышения специального психологического образования управленческому персоналу ООО «Техноресурс» необходимо организовать семинар «Эффективное управление конфликтами на предприятии».

Всего руководителей среднего звена ООО «Техноресурс» планируется отправить на обучение 6 человек (3 чел. административного персонала и 3 чел.

специалистов).

При выборе семинара для краткосрочного обучения руководителей ООО «Техноресурс» рассматривались варианты и программы, предлагаемые предприятиям.

Для сравнения стоимости семинаров по повышению образования в области управления конфликтами, предлагаемых предприятиями, представлена в таблице 10.

**Таблица 10**

**Сравнительная характеристика семинаров по повышению образования в области управления конфликтами**

Название (тематика) семинара	Организация /город	Стоимость, на 1 чел.
Школа бизнеса «Управляй будущим»	454091, г.Челябинск, пл. Революции, д. 7, офис 801 (БЦ «Скиф»)	17500
«Бизнес групп»	Г. Магнитогорск, ул. Герцена, 6 оф. 413	19200
Институт «Магнитогорская высшая школа бизнеса»	г. Магнитогорск, ул. Калинина, 18 каб. 102	16700

Данные позволяют сделать вывод, что наиболее эффективным и необходимым для ООО «Техноресурс» является семинар, предлагаемый агентством «Бизнес групп». Данная организация находится в Магнитогорске и предлагаемая ею программа содержит необходимые элементы для повышения образования руководителей в области управления конфликтами и проведения тренингов у работников.

Была выбрана программа семинара-тренинга «Управление конфликтами»

Цель: Овладение навыками конфликтологической компетенции

Число дней: 2 дня (16 часов)

Задачи: По окончании тренинга его участники смогут:

Ориентироваться в психотипе партнера по общению.

- ☑ Определять тип и виды конфликтов.
- ☑ Выделять этапы развития конфликта.
- ☑ Определять механизмы управления конфликтом в конкретном случае.
- ☑ Эффективно применять различные стили конфликтного поведения.
- ☑ Управлять конфликтом, используя его позитивную функцию.
- ☑ Проводить профилактику конфликтов в рабочей группе.

Содержание:

Тема 1: Тип личности и группа. Общение и его функции - 2 часа

Тема 2: Понятие конфликта. Виды и типы конфликта - 1,5 часа

Тема 3: Динамика конфликта - 1,5 часа

Тема 4: Механизмы управления конфликтом - 2 часа

Тема 5: Стили конфликтного поведения - 2 часа

Тема 6: Способы разрешения конфликтов - 2 часа

Тема 7: Роль руководителя в управлении конфликтом - 3 часа

Тема 8: Профилактика конфликтов в организации - 2 часа

Дидактические приемы:

Минилекции, групповые дискуссии

Тесты, рекомендации на основе полученных данных

Упражнения на развитие навыков коммуникативной компетентности, психотехнических умений, навыков преодоления конфликтных ситуаций.

Проведение ролевых игр с применением видеосъемки и последующим анализом: «Обида», «Новый начальник – старый сотрудник», «Подозрение», «Конфликт».

3. Мероприятия по созданию условий для отдыха персонал и снижению стрессовых нагрузок. Для снижения стрессовых ситуаций и организации отдыха сотрудников ООО «Техноресурс», необходимо организовать комнату отдыха.

Комнатой отдыха может быть небольшое уютное помещение с мягкими



диванчиками, столиками, микроволновкой, чайником, мини-холодильником и картинами на стенах. При этом, ненавязчивым фоном может звучать легкая красивая музыка. Можно подобрать музыкальные программы, подобранные психологами, которые помогают сотрудникам во время перерыва отдохнуть и вернуться в спокойное, уравновешенное состояние.

Рекомендации по организации комнаты отдыха:

- Комната отдыха, это своего рода убежище, где измотанный сотрудник может провести несколько минут в одиночестве.
- Комнаты отдыха являются важной составляющей, необходимой для создания идеального места работы.
- Сотрудники могут приносить в комнату отдыха предметы из своего дома, чтобы сделать ее максимально комфортной и дружественной.
- Стандартный набор мебели включает: удобные кресла, небольшой стол, лампы и реостаты, небольшие часы, спокойные цвета на стенах (очень популярен зеленый) и ковер.

В организуемой комнате отдыха проводить тренинги, беседы, организовывать «круглый стол». За круглым столом, по наблюдениям психологов во всем мире, легче придти к какому-то консенсусу в решении важных вопросов, также проще выработать какие-то совместные стратегии для решения тех или иных проблем.

Общие затраты на организацию комнаты отдыха будет складываться:

- затраты на ремонт кабинета (15.000 руб.);
- покупка кресел ( $4 \cdot 4900 = 19600$  руб.);
- покупка часов – 500 руб.;
- лампы ( $3 \cdot 700 = 2100$  руб.);
- электрочайник – 1100 руб.;
- чайный сервис ( $2 \cdot 1100 = 2200$  руб.);
- картинки на стену ( $3 \cdot 600 = 1800$  руб.);
- куллер с водой – 8000 руб.

Общие затраты на создание комнату отдыха составят: 50300 руб.

Некоторые преимущества от использования комнаты:

- уменьшение стрессов и эмоционального выгорания;
- меньше жалоб со стороны работников;

С учетом мероприятий проекта совершенствования управления конфликтами в ООО «Техноресурс» предполагается, что будет укреплен социально-психологический климат в трудовом коллективе.

Рассмотренные выше меры по развитию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций в системе управления персоналом в организации. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;
- развитие системы управления конфликтами;
- формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Осуществляя анализ взаимоотношений сотрудников руководители структурных подразделений ООО «Техноресурс» должны:

- стараться определить причины их объединения (или необъединения);
- направлять эти взаимоотношения (при определяющей инициативе);
- оценивать действия сотрудников;
- помогать им анализировать собственную личность;
- придерживаться лично ориентированной модели общения, так как именно она дает оптимальный результат;
- повышать профессиональный уровень и уровень корпоративной культуры.

Проанализировав сложившуюся ситуацию, руководители структурных подразделений ООО «Техноресурс» должны определиться с мерами по его урегулированию, а также четко обозначить модель собственного поведения.

Локальность организации, четкое ролевое распределение, единые результаты труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в нем с моральной атмосферой общины.

Любой работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в плане морального самочувствия, но и его карьеры. Поэтому в интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны. Разумнее всего ему находиться как бы «над схваткой». Однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает ситуацию неуправляемой, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

В этом смысле чрезвычайно удобна (как для руководителя, так и для конфликтующих сторон) роль посредника, который позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки, «сохранить лицо». Существует зависимость между уступками, делаемыми человеком другим людям, и его представлением о себе как о «сильной личности».

Эффект такой зависимости удается нейтрализовать, если в процесс разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается «одолжение» в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом, часто психологические шаги противоборствующих сторон – участников конфликта навстречу посреднику означают не уступку ему, а скорее декларацию готовности сотрудничать с ним (следовательно, и друг с другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым «правилам игры».

Вставая над конфликтом, руководители структурных подразделений ООО «Техноресурс» получают возможность решить его путем переговоров, найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Стратегия разрешения конфликтов имеет целью прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация этой стратегии предполагает действия руководителя по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения

Рекомендуемая модель управления конфликтами в ООО «Техноресурс» представлена на рисунке 15.

Существуют три основных способа, применяемых руководителями ООО «Техноресурс» для преодоления конфликтной ситуации.



**Рисунок 15. Рекомендуемая модель управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»**

Воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта с целью показать его несерьезность.

Разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу.

Организационные мероприятия. Создание так называемого

организационного буфера, устраняющего многие служебные контакты. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива.

Какой бы способ не был выбран специалистом по кадрам в ООО «Техноресурс», рекомендуется учитывать два обстоятельства:

- реакцию, какую могут вызвать те или иные предпринимаемые меры со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет;
- нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов.

Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией, общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. При этом важно, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость, взаимопонимание. Как правило, каждое подразделение учреждения создается с какой-то целью. Эти цели могут на том или другом этапе оказаться противоположными, конкурирующими, может возникнуть объективное противостояние. Такого рода противостояние в литературе нередко называется «позиционным конфликтом». Конфликт позиционен, потому что он объективно задан положением подразделений в организационной структуре. Исследователи отмечают несомненную пользу такого конфликта. Он дает возможность руководителю более объективно оценивать действия подразделений, поскольку те в противостоянии ищут более совершенные доводы своей состоятельности, разрабатывают новые технологии. Другими словами,

позиционный конфликт создает конструктивное напряжение, полезное для ООО «Техноресурс». Поэтому на практике он нередко специально предусматривается в целевой структуре ООО «Техноресурс». Отрицательный эффект позиционных конфликтов возникает тогда, когда целевое напряжение, вызванное сугубо позиционными причинами, насыщается эмоциями, переходит в межличностное напряжение и межличностный конфликт.

Необходимо заострить внимание на нематериальном стимулировании, которое является одним из важнейших аспектом в управлении кадровой политикой, который подразумевает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств или передачей материальных активов.

Действиями руководителей в рамках нематериального стимулирования могут являться:

- личный пример;
- индивидуальная и публичная похвала;
- поддержка в трудных ситуациях и ободрение при временных неудачах;
- конфиденциальное обсуждение с сотрудником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей и отслеживанием результатов их исполнения. Публичное наказание через приказ возможно только при систематическом нарушении Правил корпоративного поведения.

Инструментами нематериального стимулирования должен служить:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, ценными подарками по итогам конкурса года на звание «Лучший...»;
- зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности;
- представление к награждению грамотами, благодарностями.

Сотрудники ООО «Техноресурс» ожидают от руководителя наиболее

полного применения действий по нематериальному стимулированию.

Системный и комплексный подход в разработке и реализации кадровой политики позволит укрепить кадровый потенциал ООО «Техноресурс», улучшить его качественный и количественный состав, существенно повысит уровень современного экономического мышления руководителей и специалистов, их творческую инициативу.

Внедрение разработанных управленческих решений по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» осуществляется в несколько этапов:

1. Разработка проекта по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» и презентация его управленческому персоналу
2. Разработка «Положения о персонале» и должностных инструкций технических работников ООО «Техноресурс»;
3. Проведение семинара по теме «Управления конфликтами» для управленческого персонала и специалистов ООО «Техноресурс» .
4. Организация комнаты отдыха;
5. Реализация и контроль графика мероприятий.

На основе разработанных рекомендаций и предложений по решению указанных в работе проблем разработан график конкретных мероприятий по внедрению управленческих решений совершенствования управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» (табл. 11).

На первом этапе необходима разработка кадровых документов, в частности должностных инструкций. В данных документах определен внутриорганизационный механизм прав и обязанностей работников.



Таблица 11

**График мероприятий по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»**

№	Сроки	Мероприятие	Ответственное должностное лицо	Исполнители
1	Апрель-май 2019 г.	Определение основных направлений совершенствования управления конфликтами персонала	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Руководитель, специалист по управлению персоналом
2	Май 2019 г.	Разработка программы по внедрению основных элементов механизма управления конфликтами персонала	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Специалист по управлению персоналом, юрист
3	Май 2019 г.	Разработка документации, регламентирующей систему управления конфликтами, разработка должностной инструкции	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Специалист по управлению персоналом, юрист
4	Май 2019 г.	Оформление и согласование должностной инструкции в соответствии с ГОСТ Р 6.30-2003	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Специалист по управлению персоналом, юрист
5	Май 2019 г.	Подпись и утверждение должностной инструкции технического работника	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Специалист по управлению персоналом, юрист
6	Июнь 2019 г.	Проведение Семинара «Управление конфликтами»	Руководитель, специалист по управлению персоналом	Консалтинговая организация «Бизнес-групп»
7	Июнь 2019 г.	Проведение семинара для управленческого персонала «Управление конфликтами»	специалист по управлению персоналом	Консалтинговая организация «Бизнес-групп»
8	Июнь 2019 г.	Обучение и адаптация персонала	специалист по управлению персоналом	специалист по управлению персоналом
9	Июнь-июль 2019 г.	Организация комнаты отдыха	специалист по управлению персоналом	специалист по управлению персоналом
10	в течение года	Контролировать исполнение мероприятий	Руководитель	Руководитель

Должностная инструкция вступает в силу с момента ее утверждения руководителем учреждения или другим должностным лицом, уполномоченным на это, и действует до ее замены новой должностной инструкцией, разработанной и утвержденной в соответствии с настоящими

методическими рекомендациями.

На втором этапе необходима реализация предлагаемых мероприятий, обсуждение и корректировка. На этом этапе в ООО «Техноресурс» планируется проведение семинара для управленческого персонала «Управление конфликтами». Для проведения семинара необходимо заключить договор с консалтинговым агентством «Бизнес-групп» на проведение семинара. На этом же этапе организуется комната отдыха, закупается необходимое оборудование.

На третьем этапе происходит адаптация персонала и беседы специалиста по персоналу на создание благоприятно-психологического климата в коллективе.

На заключительных этапах происходит реализация управленческих решений мероприятий по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» и контроль за их исполнением.

В результате предложенных управленческих решений по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организации эффективного рабочего процесса. Подобные мероприятия будут заинтересовывать персонал ООО «Техноресурс» в долгосрочном трудоустройстве и созданию благоприятно-психологического климата в коллективе.

#### **2.4 Социально-экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами персонала на предприятии**

Производя расчет экономической эффективности, в первую очередь, определим суть таких категорий, как «экономический эффект» и «экономическая эффективность».

Экономический эффект - это полученный (или предполагаемый) результат использования определенных ресурсов (основных фондов,

трудовых ресурсов и т.п.), рассчитанный в денежном выражении.

Экономическая эффективность - это соотношение экономического эффекта и затрат, связанных с его получением.

Исходя из сути экономической эффективности, для ее расчета необходимо определить (рассчитать), во-первых, величину затрат, которые следует осуществить для реализации поставленной цели, а во-вторых, величину экономического эффекта, который будет получен на практике от внедрения полученных результатов.

Экономический эффект рассчитывается как сумма всех положительных факторов в стоимостном выражении, обусловленных внедрением проекта.

На основании данных табл. 10 определено, что общая сумма затрат на совершенствование коммерческой работы ООО «Техноресурс» составит  $16700+50300+30000 = 97000$  руб.

Общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» представлены в табл. 12.

**Таблица 12**

**Общие затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»**

Виды затрат	Сумма, руб.
Затраты на посещение семинара	16700
Затраты на создание комнаты отдыха	50300
Затраты на организационные и мотивационные мероприятия	30000
Общая сумма затрат	97000

Рассчитаем основные показатели эффективности предлагаемого проекта по совершенствованию системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс».

Коэффициент эффективности мероприятий по развитию, системы управления конфликтами персонала (E) устанавливается с помощью обратного отношения к сроку окупаемости (To) по формуле (1) [33, с. 263]:

$$E = \frac{1}{T_o}, \quad (1)$$

В качестве одного из обобщающих показателей эффективности внедряемых мероприятий может стать рост дохода ООО «Техноресурс» за период, в течение которого осуществлялись мероприятия по совершенствованию управления конфликтами персонала [33, с. 263]:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi - E_H \times C, \quad (2)$$

где,  $\Delta\Pi$  – прирост прибыли после реализации мероприятий;

$E_H$  - нормативный коэффициент эффективности;

$C$  – общая сумма затрат на реализацию мероприятий.

В первую очередь рассчитаем  $E_H$  (нормативный коэффициент эффективности мероприятий). После реализации мероприятий элементное обеспечение системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» примерно увеличится с 0,58 до 0,91.

Элементное обеспечение системы управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» показывает, сколько элементов системы управления конфликтами задействовано. Например, до мероприятий были такие элементы: уклонение (13 балл), сглаживание (13 балл), компромисс (13 балл), разъяснения (13 балл), анализ и оценка конфликта (13 балл), контроль (7 баллов). Т.е. элементы задействованы по опросу управленческого персонала на 72 баллов. ( $72/100 = 0,72$ ) [27].

После мероприятий добавились другие элементы (реакция руководителя на конфликт, прогнозирование, социально-психологический анализ оппонентов, сбор дополнительных данных для оценки конфликта) и по опросу примерная оценка была получена в 91 балл. ( $91/100=0,91$ ).

В данном случае коэффициент эффективности составит:

$$E_H = 0,91 - 0,72 = 0,19 \text{ или } 19\%$$

Прибыль ООО «Техноресурс» составляла в 2016 г. 9975 тыс. руб.:

Прирост доходов в после реализации проекта составит:

$$\Delta\Pi = 9975 * 0,19 = 1895,25 \text{ тыс.руб.}$$

Общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 97000 руб. Годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит:

$$Эг = 1895,25 - 0,19 * 97 = 1876,82 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 1876,82 тыс.руб. Срок окупаемости предложенных мероприятий составит:

$$T = 97 / 1876,82 = 0,246 * 12 = 3 \text{ месяца.}$$

Следовательно, затраты на реализацию предложенных мероприятий окупятся через 3 месяца после реализации мероприятий.

Реализация предложенных мероприятий позволит ООО «Техноресурс» получить экономический и социальный эффекты (табл. 13).

**Таблица 13**

**Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в ООО «Техноресурс»**

Элемент проекта	Социальные результаты	Показатели
1. Разработка локальных нормативных документов	Обеспечение четкого выполнения всех функций помощниками воспитателя. Определения прав и обязанностей работников	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы Увеличение удельного веса обоснованных управленческих процедур.
2. Организация семинара «Эффективное управление конфликтами»	Обеспечение персоналом, способного адаптироваться к корпоративной культуре ДОУ. Повышение обоснованности кадровых решений при конфликтных ситуациях	Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников о возникновении и разрешении конфликтных ситуаций
3. Мероприятие по созданию условий для отдыха персонала и снижении стрессовых нагрузок - организация комнаты отдыха	Обеспечение реализации системы стандартов охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических условий в учреждении	Сокращение стрессовых ситуаций у персонала учреждения Увеличение продолжительности жизни работников

Таким образом, разработанные мероприятия проекта по совершенствованию управления конфликтами в ООО «Техноресурс» представляется целесообразными и экономически эффективными. После реализации предложенных мероприятий обеспечение уровня управления конфликтами в ООО «Техноресурс» увеличится.

## Выводы по второй главе

Во второй главе был проведен анализ системы управления конфликтами в ООО «Техноресурс».

Анализ управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» выявил, что на протяжении анализируемого периода общее количество конфликтов увеличилось с 12 до 18. При этом, более всего увеличились межличностные конфликты.

В процессе исследования были выявлены проблемы в системе управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»:

1. Отсутствие локальных кадровых документов, регулирующих выполнение основных функций и должностных обязанностей работников ООО «Техноресурс».
2. Отсутствие специального образования у руководителя и менеджеров структурных подразделений.
3. Отсутствие мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе.

Концептуальными направлениями проекта мероприятий, направленного на совершенствование управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» будут являться:

- выработка направлений совершенствования управления конфликтами персонала в коллективе;
- формирование плана мероприятий проекта по снижению уровня конфликтности в коллективе в коллективе.

Цель проектируемой модели управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» - предотвращать конфликты и способствовать совершенствованию коммуникаций в коллективе.

Основными мероприятиями проекта по совершенствованию системы управления коммуникативным поведением персонала в ООО «Техноресурс» являются:

1. Разработка локальных документов «Положение о персонале» и должностных инструкций для технических работников.

2. Организация семинара «Эффективное управление конфликтами».

3. Организация мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе. Эти мероприятия включают в себя:

- проведение ежеквартальных встреч с консультантом-психологом по разрешению конфликтов;

- проведение теоретического семинара с работниками;

- организация проведения общих праздников и совместных выездов на природу;

- создание условий для отдыха персонал и снижении стрессовых нагрузок за счет организации комнаты отдыха.

Разработанные мероприятия проекта по совершенствованию управления конфликтами персонала и в ООО «Техноресурс» представляются целесообразными и экономически эффективными.

В результате предложенных мероприятий будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организации, эффективного рабочего процесса.



## Заключение

В повседневной жизни людей сложилось достаточно жесткое и однозначное отношение к конфликтам как негативным явлениям. Появление конфликта рассматривается как симптом неблагополучия отношений. Однако конфликты совершенно неизбежны в той или иной форме, и это связано как с объективной трудностью организации такого управления, которое позволяло бы решать объективные конфликтные ситуации, на стадии их возникновения и преодоления.

Цель данной работы заключалась в том, чтобы проанализировать процесс управления конфликтами возникающими в процессе деятельности организаций и на основе рассмотренных теоретических положений современной социологии, психологии конфликта разработать управленческие решения по совершенствованию их урегулирования и разрешения.

Исходя из поставленных задач, в первой главе выявлена сущность и специфика конфликтов, как формы взаимодействия людей, рассмотрен механизм и методы управления конфликтами.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Стратегию управления конфликтом руководитель должен выбирать с точки зрения оптимального баланса последствий конфликтной ситуации для организации или ее структурного подразделения. Конфликтным процессом в организации вполне можно управлять. Определяя поведение в конфликте, руководитель должен в первую очередь выяснить причину конфликта, определить цели другой стороны, наметить сферы сближения точек зрения с оппонентом, уточнить поведенческие особенности. При этом важно помнить,

что точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из стилей разрешения конфликта (будь то конкуренция, сотрудничество, компромисс, уклонение, приспособление) не может быть выделен как самый лучший.

В качестве исследуемого объекта выступает ООО «Техноресурс». Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели – извлечение прибыли.

Исследование опиралось на следующие методы: анализ управления конфликтами персонала и уровня конфликтности, анкетирование; различные виды интервью;

Горизонтальные коммуникации в ООО «Техноресурс» в основном протекают неформальным образом, непосредственно через общение между сотрудниками. Если одному отделу необходима какая-либо информация от другого отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация проходит через руководителя фирмы, образуя следующую схему:

Неформальные коммуникации распространяются на празднованиях дней рождений, встречи «Нового года», «Восьмого марта» коллективных поздравлениях с новорожденным ребенком. На данные мероприятия принято собираться всем коллективом. Также в ООО «Техноресурс» два раза организовываются совместные поездки в Абзаково.

Анализ управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» выявил, что на протяжении анализируемого периода общее количество конфликтов увеличилось с 12 до 18. При этом, более всего увеличились межличностные конфликты.

В процессе исследования были выявлены проблемы в системе управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс»:

4. Отсутствие локальных кадровых документов, регулирующих выполнение основных функций и должностных обязанностей работников ООО «Техноресурс».
5. Отсутствие специального образования у руководителя и менеджеров

структурных подразделений.

- б. Отсутствие мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе.

Концептуальными направлениями проекта мероприятий, направленного на совершенствование управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» будут являться:

- выработка направлений совершенствования управления конфликтами персонала в коллективе;
- формирование плана мероприятий проекта по снижению уровня конфликтности в коллективе в коллективе.

Цель проектируемой модели управления конфликтами персонала в ООО «Техноресурс» - предотвращать конфликты и способствовать совершенствованию коммуникаций в коллективе.

Основными мероприятиями проекта по совершенствованию системы управления коммуникативным поведением персонала в ООО «Техноресурс» являются:

1. Разработка локальных документов «Положение о персонале» и должностных инструкций для технических работников.
2. Организация семинара «Эффективное управление конфликтами».
3. Организация мероприятий по созданию нормального морально-психологического климата в коллективе. Эти мероприятия включают в себя:
  - проведение ежеквартальных встреч с консультантом-психологом по разрешению конфликтов;
  - проведение теоретического семинара с работниками;
  - организация проведения общих праздников и совместных выездов на природу;
  - создание условий для отдыха персонал и снижении стрессовых нагрузок за счет организации комнаты отдыха.

Разработанные мероприятия проекта по совершенствованию управления конфликтами персонала и в ООО «Техноресурс» представляются

целесообразными и экономически эффективными.

Социальная эффективность:

- Стимулирование к развитию организации и отдельных сотрудников;
- Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- Разнообразие мнений при принятии решений;
- Удовлетворенность работников от того, что их мнение принято во внимание;
- Уменьшение трудностей при реализации совместно принятых решений;
- Предрасположенность к дальнейшему сотрудничеству;
- Улучшение морального состояния работников и усиление их трудовой мотивации;
- Сплоченность коллектива.

В результате предложенных мероприятий будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организации, эффективного рабочего процесса.

## Глоссарий

1. Ассертивность - гармоничное объединение свойств личности человека, проявление его знаний о природе человека, умений и навыков общения, этически допустимого в конкретной ситуации, проявление в форме конкретных действий мировоззренческой позиции позитивной направленности.
2. Внутриорганизационная карьера - охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации.
3. Выдвижение кадров - процедура перемещения работника, работающего в данном трудовом коллективе, на новую, более высокую должность в случае соответствия его квалификации, уровня знаний, практических навыков и деловых качеств требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакантную должность.
4. Гибкий график работы (Schedule of work) - план с точным указанием времени выполнения отдельных видов работ.
5. Дрейф ценностей (миграция ценностей) - синоним: выгорание бренда. Пересмотр человеком или группой ценностей с течением времени, возрастом и т.п. Может происходить и в процессе обучения.
6. Интервью (Interview- беседа, встреча) - целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой.
7. Инцидент – действия, направленные на создание конфликта между оппонентами.
8. Коммуникация — в широком смысле обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов.
9. Компетентность - способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его компетенции (области ответственности).
10. Конфликт - наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального

взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм.

11. Конфликтность - вспыльчивость, раздражительность, высокая готовность вступить в конфликт, агрессивно-оборонительный стиль поведения.
12. Конформизм - пассивное принятие человеком существующего порядка вещей, господствующих мнений.
13. Культура организации - совокупность базовых представлений, разделяемых членами организации (или ее активным ядром), сложившихся в ходе решения проблем внешней адаптации, внутренней интеграции, целедостижения, сознательных воздействий менеджеров.
14. Методы управления персоналом - совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства.
15. Мониторинг - информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой.
16. Мотивация — побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.
17. Объект конфликта – это реально существующая объективная причина, из-за которой и разгорается конфликт. Объект конфликта возникает задолго до самого конфликта.
18. Оппоненты – участники конфликта (соперники, противники, но не обязательно враги).
19. Предконфликтная стадия - это период, в который конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить.
20. Предмет конфликта – это внутренняя причина, которая толкает человека на конфронтацию.
21. Пропаганда (от лат. propaganda - подлежащее распространению) -

распространение политических, философских, научных, художественных и других идей в обществе; в более узком смысле - политическая или идеологическая пропаганда с целью формирования у широких масс населения определенных взглядов.

22. Ритуал - порядок обрядовых действий

23. Символика — совокупность символов, используемых той или иной группой лиц, организацией, общественным или политическим образованием, государством и тд.

24. Совместительство - выполнение работником кроме основной работы другой, регулярно оплачиваемой, на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

25. Социально-психологический климат - это такое свойство группы, которое определяется межличностными отношениями, создающими стойкие групповые настроения и мысли от которых зависит степень активности в достижении целей, стоящих перед группой.

26. Тест организационный - письменное упражнение, моделирующее процесс работы управленца: получение разноплановой письменной информации, принятие решений на ее основе и проектирование их реализации.

27. Традиции - обычай, укоренившийся порядок в чем-нибудь (в поведении, быту и т.д.).

28. Тренинг коммуникативный - тренинг, основной целью которого является отработка навыков эффективного общения.

29. Убеждение - прочно сложившееся мнение, уверенный взгляд на что-нибудь, точка зрения

30. Фрустрация, психическое состояние переживания неудачи, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели.

## Список использованных источников

1. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.01 №197-ФЗ в ред. (ред. от 29.12.2016) // «Парламентская газета», N 2-5, 05.01.2002.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ред. от 27.02.2017) // СЗ РФ от 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3437.
3. Александрова, Е. В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. [Текст]: / Е.В. Александрова — М.: Луч, 2017. — 280 с.
4. Андреева, Г.М. Социальная психология. [Текст]: / Г.М. Андреева — М.: Аспект Пресс, 2017. — 545 с.
5. Анцупов, А.Я., Прошанов, С.Л. Конфликтология: междисциплинарный подход. [Текст]: / А.Я. Анцупов, С.Л. Прошанов — М., 2015. — 362 с.
6. Анцупов, А.Я., Шипилов, А.И., Конфликтология: Учебник для вузов. [Текст]: / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов — М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 350 с.
7. Базаров, Т.Ю., Малиновский, П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. [Текст]: / Т.Ю. Базаров, П.В. Малиновский — М.: ЮНИТИ, 2017.- 412 с.
8. Бородкин, Ф. М., Коряк, И. М. Внимание: конфликт! [Текст]: / Ф. М. Бородкин, И. М. Коряк. - Новосибирск, 2017. — 183 с.
9. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. [Текст]: / О.С. Виханский, А.И. Наумов— М.: МГУ, 2017. — 480 с.
10. Глазл, Ф. «Конфликтменеджмент. Настольная книга руководителя и консультанта /Пер.с нем. Ф. Глазл [Текст]: -Калуга, «Духовное познание», 2017. — 235 с.
11. Дарендорф, Р. Элементы теории социального конфликта [Текст]: / Р. Дарендорф //Социологические исследования, 2015, № 5. — С. 44.
12. Дмитриев, А.А., Кудрявцев С.В. Введение в общую теорию конфликта. [Текст]: / А.А Дмитриев, С.В. Кудрявцев - М.: Инфра, 2017. — 308 с.
13. Дудченко, В.С. В контексте конфликтологии: диагностика и



- методология управления конфликтной ситуацией / Отв. ред.Т.М. Дридзе, Л.Н. Цой. [Текст]: – М.: Издательство Института социологии РАН, 2006 – № 3. – 128 с.
- 14.Еникеев, М.И. Общая и социальная психология. [Текст]: / М.И. Еникеев –М.:НОРМА-ИНФРА, 2017. – 506 с.
- 15.Еремин, Б.Л. Выбор путей преодоления конфликтов [Текст]: / Б.Л. Еремин // Реформа. №1. 2017. – С. 52.
- 16.Зайцев, А.К. Социальный конфликт. [Текст]: / А.К. Зайцев – М.: Просвещение, 2015. – 227 с.
- 17.Как разрешать и предотвращать конфликты // [http://www.169.promo.kom-dir.ru/?utm\\_source=yandex&utm\\_medium](http://www.169.promo.kom-dir.ru/?utm_source=yandex&utm_medium).
- 18.Комментарий к трудовому кодексу Российской Федерации [Текст]: /Под ред. К.Н. Гусова М., 2015. – 320 с.
- 19.Кричевский, Р.А., Если вы руководитель. [Текст]: / Р.А. Кричевский – М.: Проспект, 2006. – 301 с.
- 20.Кричевский, Р.А., Управление конфликтами. [Текст]: / Р.А. Кричевский – М.: Проспект, 2017. – 301 с.
- 21.Леонов, Н.И. Конфликтология: [Текст]: / Н.И. Леонов -М.: МПСИ, 2017. – 341 с.
- 22.Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]: / У. Мастенбрук — М.: Инфра-М, 2017.
- 23.Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. [Текст]: — Ростов-на-Дону, Феникс, 2016. – 154 с.
- 24.Методы управления конфликтами // <http://do.gendocs.ru/docs/index-159941.html>.
- 25.Разрешение конфликтов // <http://www.grandars.ru /college /psihologiya /razreshenie-konfliktov.html>
- 26.Савчук, М.С. Социально-психологический климат коллектива. Спецпрактикум по социальной психологии. [Текст]: / М.С. Савчук —

- М.: МГУ, 2017. – 268 с.
27. Соколов, С.В. Социальная конфликтология. [Текст]: / С.В. Соколов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 375 с.
28. Технологии управления конфликтами в современных организациях // <http://fpsliga.ru>
29. Управление конфликтами в организации // <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10232>
30. Урбанович, А.А. Психология управления. [Текст]: / А.А. Урбанович – Минск, 2017. – 350 с.
31. Цой, Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. [Текст]: / Л.Н. Цой - М.: Просвещение, 2017. – 194 с.
32. Цой, Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. [Текст]: / Л.Н. Цой - М.: Просвещение, 2016. – 194 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Наименование  
организации

УТВЕРЖДАЮ

ПОЛОЖЕНИЕ

руководитель организации

№ \_\_\_\_\_

И.О. Фамилия

Место составления

(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

### О персонале

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии Уставом организации.

1.2. Положение определяет порядок формирования персонала организации, правила оформления трудовых отношений, основные права и обязанности персонала и руководства организации, регулирует условия организации труда, режима рабочего времени, порядок применения мер дисциплинарного воздействия (взысканий и поощрений), принципы взаимодействия и взаимоотношения персонала и руководства организации.

1.3. В настоящем Положении под персоналом понимаются лица, связанные с непосредственным функционированием организации и состоящих с ней в трудовых отношениях, на основании трудовых договоров и работающих в ней на постоянной основе.

1.4. Лица, выполняющие работы (оказывающие услуги) для организации на основе гражданско-правовых договоров, в состав персонала не входят.

1.5. Все работники из числа персонала занимают закрепленные за ними рабочие места в структурных подразделениях и получают за свою работу денежное вознаграждение в виде должностного оклада согласно штатному расписанию и заключенному трудовому договору.

1.6. В организации устанавливаются следующие категории работников в соответствии с трудовым законодательством:

- руководитель организации и его заместители;
- руководители структурных подразделений;
- специалисты;
- технические исполнители;
- рабочие.

1.7. Специалисты, технические исполнители и рабочие именуются в дальнейшем «работники», руководитель организации, его заместители и руководители структурных подразделений — «руководитель».

1.8. Необходимый перечень должностей и профессий работников организации устанавливается штатным расписанием в соответствии с профилем и потребностью организации в кадрах.

1.9. Обязанности работника и квалификационные требования, предъявляемые к нему, определяются должностной инструкцией, производственной (по профессии) инструкцией или трудовым договором.

1.10. Структура организации и штатное расписание утверждаются руководителем организации.

1.11. Регулирование трудовых отношений, не определенных настоящим Положением, осуществляется в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

## **2. Основные принципы организации труда в организации и взаимоотношений работодателя и работников**

2.1. Принципами организации труда в организации являются:

- принцип законности;
- принцип обязательности для всех работников решений работодателя в пределах его компетенции;
- принцип добровольности принятия на себя обязательств, предусмотренных настоящим Положением;
- принцип реальности принимаемых обязательств;
- принцип подконтрольности и подотчетности деятельности работников и работодателя, их ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей и принятых на себя обязательств в соответствии с настоящим Положением;
- принцип равного доступа к занятию вакантных должностей и рабочих мест в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой каждого;
- принцип справедливого вознаграждения по трудовому вкладу;
- принцип производственной демократии и социального партнерства;
- принцип обеспечения прав на охрану труда и социальную защищенность работников организации;
- принцип стабильности трудовых отношений;
- принцип перспективности кадров;
- принцип заслуг...

2.2. Труд работников организации регулируется Трудовым кодексом РФ, Уставом организации, а также локальными нормативными актами.

2.3. Работодатель и работники в качестве принципов своих взаимоотношений исходят:

2.3.1. Из готовности работников:

- понимать стоящие перед компанией задачи как стратегического, так и текущего характера;
- чувствовать свою принадлежность к делам организации;
- связывать личные интересы с интересами организации;
- полностью разделять и поддерживать выдвигаемые компанией ценности и корпоративные интересы;
- чувствовать свою ответственность за экономические результаты деятельности организации, разделять ее успехи и неудачи;
- способствовать развитию организации, росту ее деловой репутации...

2.3.2. Из готовности работодателя:

- заботиться о росте материального благополучия своих работников;
- вводить дополнительные по сравнению с законодательством социальные гарантии для работников;
- обеспечивать права работников на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- постоянно внедрять программы развития персонала и повышения его профессионализма;
- проявлять разумную заботу о семьях работников;
- воздерживаться от принятия неблагоприятных для персонала мер и решений, осуществление которых зависит от встречного исполнения персоналом принципов, указанных в п. 2.3.1 настоящего Положения;
- готовности открыто обсуждать с работниками планы развития организации;
- принимать и рассматривать любые конструктивные предложения, которые могут улучшить организацию труда в организации;
- своевременно разрешать все трудовые споры, возникающие в организации...

### **3. Порядок оформления трудовых отношений**

3.1. Прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора между работником и работодателем и оформляется приказом руководителя организации.

3.2. Трудовые договоры с работниками заключаются на неопределенный срок. С отдельными категориями работников могут заключаться срочные трудовые договоры.

3.3. Трудовой договор заключается в письменной форме, с указанием должности (профессии), места работы, оклада (размера оплаты труда), даты возникновения трудовых отношений и иных существенных условий, предусмотренных ст. 57 Трудового кодекса РФ.

3.4. Для приема на работу поступающий представляет:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу);
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний;
- иные необходимые документы, истребование которых допускается трудовым законодательством.

Прием на работу без указанных документов не производится.

3.5. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств работника, принимаемого на работу, последнему может быть предложено представить резюме (о выполняемой ранее работе, умении пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.), заполнить анкету, пройти собеседование, тестирование. Предоставление указанных документов и участие в мероприятиях является добровольным.

3.6. Для поступающего на работу может быть установлен испытательный срок продолжительностью от 1 до 3 месяцев.

3.7. Прием на работу оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку.

3.8. Перед заключением трудового договора работник:

3.8.1. Обязан:

- честно сообщить работодателю об обстоятельствах, которые предполагают создание для него особых условий труда при найме или в будущем;
- ознакомиться с настоящим Положением и его приложениями под расписку;
- под руководством своего будущего непосредственного руководителя или специалиста кадровой службы ознакомиться с условиями работы, положением о структурном подразделении, должностной инструкцией и иными документами, определяющими его обязанности и права;
- сообщить работодателю о принятии или непринятии вышеизложенных условий;
- подписать «Положение о коммерческой тайне» (которое приобретает силу для него только после вступления трудового договора в силу)...

3.8.2. Имеет право:

- задавать работодателю любые интересующие его вопросы, связанные с деятельностью организации, предполагаемыми должностными обязанностями, пр.;
- изложить работодателю собственные замечания и предложения по организации труда в организации...

3.9. Работникам запрещается:

- требовать от работодателя создания для себя особых условий труда по сравнению с прочими работниками, если только таковые не предусмотрены в силу закона или «Положением об особых условиях труда», являющимся Приложением к настоящему Положению;
- сообщать недостоверные сведения о себе (в противном случае работодатель оставляет за собой право расторгнуть трудовой договор с соблюдением процедур, установленных Трудовым кодексом РФ)...

3.10. Перед вступлением в должность (исполнением работ по профессии) работник должен пройти инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии, пожарной безопасности, правилам охраны труда, а также изучить принципы работы с клиентами и контрагентами организации.

3.11. В случае необходимости, по решению руководителя структурного подразделения, принятый работник должен пройти краткий курс обучения. Условия обучения и подготовки работника согласовываются перед заключением трудового договора.

3.12. При высвобождении вследствие сокращения штата или численности работнику может быть предоставлена другая работа при наличии вакантных должностей (рабочих мест), предложено пройти переподготовку либо трудовой договор с ним расторгается с соблюдением всех процедур, установленных Трудовым кодексом РФ.

3.13. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям и в порядке, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами. Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя за 2 недели. Если работник решил расторгнуть трудовой договор в связи с тем, что в течение испытательного срока он установил, что предложенная ему работа не является для него подходящей, работодатель должен быть предупрежден об этом за 3 дня до истечения испытательного срока.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу, а работодатель обязан выдать ему трудовую книжку, копии запрашиваемых документов и произвести с ним расчет.

По договоренности между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут в срок, о котором просит работник.

3.14. Прекращение трудового договора оформляется приказом руководителя. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт закона. Днем увольнения считается последний день работы.

3.15. Взаимоотношения руководства организации с уволенными работниками строятся на принципах, изложенных в «Положении о взаимоотношениях организации с бывшими работниками», являющемся неотъемлемым приложением к настоящему Положению...

#### **4. Основные права и обязанности работников**

4.1. Работники имеют право на:

- обеспечение условий работы, соответствующее государственным стандартам организации и безопасности труда;
- своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;
- участие в управлении компанией;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров;
- возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном трудовым и гражданским законодательством;
- обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;

— иные действия и блага, предусмотренные трудовым законодательством.

#### 4.2. Работники обязаны:

- осуществлять свою трудовую деятельность в соответствии с трудовым договором;
- добросовестно и творчески подходить к исполнению своих обязанностей;
- выполнять установленные нормы труда;
- исполнять приказы, распоряжения и поручения вышестоящего руководства;
- соблюдать установленный в организации внутренний трудовой распорядок, производственную и трудовую дисциплину;
- обеспечивать высокую культуру своей производственной деятельности;
- постоянно поддерживать и повышать уровень своей квалификации, необходимый для исполнения трудовых обязанностей;
- не разглашать коммерческую и иную информацию, носящую конфиденциальный характер и ставшую известной в процессе выполнения его трудовых функций;
- соблюдать требования по охране труда, технике безопасности, правила и нормы пожарной безопасности и производственной санитарии;
- бережно относиться к имуществу организации и других работников;
- незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества организации...

#### 4.3. Работники добровольно принимают на себя обязательства:

- полностью разделять и поддерживать провозглашаемые компанией корпоративные интересы и ценности;
- строить взаимоотношения с коллегами по работе на деловой и доброжелательной основе, оказывая им при необходимости поддержку и помощь;
- не совершать действий, влекущих за собой причинение ущерба организации и приводящих к подрыву деловой репутации организации;
- соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- эффективно использовать применяемые в работе технические средства и оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;
- незамедлительно сообщать руководству организации о любой угрозе причинения вреда имуществу и деловой репутации организации, о признаках вмешательства в дела организации конкурентов, о любых попытках как среди персонала организации, так и третьих лиц дестабилизировать работу в организации;
- соблюдать нормы и правила, указанные в «Кодексе деловой этики», являющемся приложением к настоящему Положению;
- соблюдать требования «Правил личной гигиены (внешний вид, форма, обувь, прическа)» и «Положения о поведении персонала», являющихся приложениями к настоящему Положению...

#### 4.4. Работники исполняют свои обязанности, а также принятые на себя добровольные обязательства, рассчитывая на то, что всегда могут:

- обратиться за помощью и поддержкой к руководству организации;
- вносить конструктивные предложения и замечания по стилю управления компанией, по организации труда в организации;
- рассчитывать на предварительное уведомление о предполагаемых изменениях в локальных нормативных актах, являющихся приложениями к настоящему Положению;
- знакомиться со всеми материалами личного дела, результатами аттестации, отзывами и другими материалами о своей деятельности...

4.5. За полученные от работодателя материальные и технические средства, необходимые для выполнения трудовых функций и обязанностей работники несут материальную ответственность в соответствии с действующим законодательством и принимают все необходимые меры по их сохранности и бережному обращению с ними...

### 5. Основные права и обязанности работодателя

### 5.1. Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников надлежащего исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу организации и работников;
- требовать от работников соблюдения обязательных пунктов настоящего Положения и требований «Положения о коммерческой тайне»;
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ;
- принимать локальные нормативные акты...

### 5.2. Работодатель обязан:

- соблюдать федеральные законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия трудовых договоров;
- предоставить работникам работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные Трудовым кодексом РФ, «Положением об оплате труда», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения, трудовыми договорами;
- предоставлять работникам полную и достоверную информацию по условиям труда в организации;
- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении компанией;
- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- возмещать вред, причиненный работникам в связи с исполнением трудовых обязанностей, а также компенсировать моральный вред в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами...

### 5.3. Работодатель добровольно принимает на себя обязательства:

- обеспечивать дополнительное социальное страхование всех работников и выплату социальных льгот в порядке и на условиях, определенных «Положением о социальных гарантиях», являющимся приложением к настоящему Положению;
- справедливо применять меры воздействия к отличившимся работникам и к работникам, нарушающим производственную и трудовую дисциплину;
- способствовать работникам в повышении ими своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков;
- строить взаимоотношения с работниками на основе уважения к правам, индивидуальности и ценности каждого работника путем его поощрения;
- способствовать созданию здоровой творческой и морально-психологической обстановки, заинтересованности всех работников в успехе работы организации в целом;
- внимательно относиться к нуждам и просьбам работников;
- проводить мероприятия, направленные на повышение работоспособности работников, их заинтересованности в развитии деятельности организации, укреплении стабильного положения и устойчивых финансовых показателей...



5.4. Работодатель гарантирует работникам равные возможности для реализации индивидуальных способностей, обеспечивая объективную оценку результатов за качественно выполненную работу.

5.5. Работодатель может в порядке, определенном «Положением об особых условиях труда», создать и обеспечить для отдельных работников такие условия, которые необходимы им для творческого и нестандартного решения стоящих перед компанией задач.

## **6. Рабочее время и время отдыха**

6.1. В соответствии с действующим законодательством для работников организации устанавливается \_\_\_-дневная рабочая неделя продолжительностью \_\_\_\_\_ часов с \_\_\_\_\_ выходным(и) днем(днями) в \_\_\_\_\_.

Начало ежедневной работы в \_\_\_\_\_ часов; обеденный перерыв с \_\_\_\_\_ до \_\_\_\_\_ часов; окончание рабочего дня в \_\_\_\_\_ часов \_\_\_\_\_ минут.

Накануне праздничных и выходных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

6.2. В соответствии с трудовым законодательством работники не привлекаются к работе в праздничные дни. Исключение составляет категория работников, режим рабочего времени для которых установлен с учетом специфики их трудовой деятельности (трудовых обязанностей) и определен при заключении трудового договора.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

6.3. Для отдельных категорий работников работодатель может установить ненормированный рабочий день. Категории должностей работников с ненормированным рабочим определяются в Перечне, являющемся неотъемлемой частью настоящего Положения.

6.4. В исключительных случаях по решению руководства организации работники могут привлекаться к выполнению срочных работ сверх установленной продолжительности рабочего дня. При этом соблюдаются нормы Трудового кодекса РФ, федеральных законов и иных нормативных правовых актов.

6.5. Работники, обладающие необходимыми деловыми и профессиональными качествами, условия труда которых обусловлены специфичностью их профессиональной деятельности и служебными обязанностями, если это позволяет производственный процесс, имеют право на организацию своего труда в свободном режиме. Условия труда таких работников оговариваются в трудовом договоре.

6.6. Работники имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Очередность предоставления отпусков определяется в соответствии с графиком отпусков.

6.7. Отдельные категории работников также имеют право на дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью, установленной Трудовым кодексом РФ.

6.8. Право на ежегодный отпуск у работника возникает через 6 месяцев после даты возникновения трудовых правоотношений. Очередность и сроки предоставления отпусков отдельным категориям определяются в соответствии с Трудовым кодексом РФ, федеральными законами.

6.9. Перенос очередного отпуска, а также отзыв из отпуска возможны только в исключительных случаях с соблюдением требований Трудового кодекса РФ...

## **7. Оплата труда**

7.1. Труд каждого работника оплачивается в размерах, определяемых по конечным результатам работы.

7.2. Порядок и формы оплаты труда, системы надбавок и компенсаций определяются «Положением об оплате труда», являющимся приложением к настоящему Положению...

## **8. Социальный пакет**

8.1. При условии стабильного финансового положения организации работодатель может обеспечить следующие дополнительные социальные гарантии работникам:

- дополнительный оплачиваемый отпуск большей продолжительности, чем это предусмотрено трудовым законодательством;
- выплату дополнительных сумм к установленному законом пособию по государственному социальному страхованию;
- медицинское, санаторно-курортное и бытовое обслуживание в виде...

8.2. Порядок предоставления социальных льгот определяется «Положением о социальных гарантиях», являющимся приложением к настоящему Положению.

8.3. Отдельные социальные гарантии могут применяться также к бывшим работникам организации, уволившимся в связи с выходом на пенсию и внесшим большой вклад в работу организации...

## **9. Повышение квалификации работников**

9.1. Постоянное повышение профессионального мастерства работников рассматривается как прямая служебная обязанность всех руководителей и работников организации.

9.2. Для профессиональной подготовки и повышения квалификации работников работодатель исходя из интересов производственной деятельности и с учетом стремления работников повысить свою квалификацию, может осуществлять различные формы профессионального обучения за счет организации.

9.3. Порядок профессиональной подготовки работников определяется в «Программе развития персонала», являющейся приложением к настоящему Положению. Руководство организации ежегодно утверждает перечень мероприятий по реализации Программы и доводит его до сведения работников...

## **10. Гарантии занятости работников**

10.1. Работодатель принимает на себя обязательства обеспечить каждому работнику гарантии его занятости (сохранения работы) при условии выполнения работниками, взятых на себя обязательств, готовности повышать производительность и качество работы и соблюдения требований, изложенных в разделе 4 настоящего Положения.

10.2. С целью обеспечения гарантий занятости работодатель может:

- не осуществлять приема новых работников, если производственная деятельность организации может быть обеспечена наличным штатом;
- организовывать внутреннее движение персонала в организации;
- организовывать переподготовку и переквалификацию персонала;
- временно сокращать рабочую неделю в период падения спроса на продукцию (работы, услуги), выпускаемую (выполняемые, оказываемые) компанией, иные неблагоприятные периоды, с соблюдением требований действующего законодательства...

## **11. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания)**

11.1. Меры дисциплинарного воздействия (поощрения и взыскания) определяются Трудовым кодексом РФ и «Положением о материальном и моральном поощрении», являющимся неотъемлемой частью настоящего Положения...

## **12. Заключительные положения**

12.1. Все условия настоящего Положения являются обязательными для работодателя и работников. Исключение составляют только те из них, по которым особо оговорен добровольный характер обязательств.

12.2. При заключении трудового договора в качестве обязательного пункта включается условие о том, что работник принимает правила настоящего Положения в качестве неотъемлемой части трудового договора и, следовательно, во всем, что непосредственно не предусмотрено трудовым договором, стороны руководствуются настоящим Положением.

12.3. Включение в трудовой договор условий, ухудшающих положение работника по сравнению с условиями, предусмотренными настоящим Положением и действующим трудовым законодательством, не допускается.

12.4. Настоящее Положение подписывается каждым поступающим на работу после ознакомления со всеми приложениями. При подписании этих документов поступающий на работу может рассчитывать на разъяснения профильных специалистов организации.

12.5. В случае возникновения споров между работодателем и работником стороны приложат все усилия для бесконфликтного и досудебного урегулирования разногласий. Если же в результате переговоров не будет достигнуто согласие, споры переносятся в суд.

12.6. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим Положением, работники и работодатель руководствуются трудовым законодательством.

Должность составителя \_\_\_\_\_

(личная подпись)

И.О. Фамилия

Наименование

должности лица,

с которым согласуется документ

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

**ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ**  
с Положением и его приложениями

N п/п	Фамилия, имя, отчество	Номер и дата трудового договора	Должность, профессия	Факт	Дата и подпись работника	Примечание
				С настоящим Положением о персонале и его приложениями ознакомлен и принимаю на себя все обязательства, закрепленные за персоналом		
				С настоящим Положением о персонале и его приложениями ознакомлен и принимаю на себя все обязательства, закрепленные за персоналом		