



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ  
ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**  
Выпускная квалификационная работа по направлению  
**38.03.02 Менеджмент**  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

87,76 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Рекомендована / не рекомендована

« 28 » августа 2022г.

зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнила:

студент(ка) группы

ЗФ-509-114-5-1

Шлыгина Наталья Владимировна

Научный руководитель:

Д.п.н., профессор

Гнатышина Елена Александровна

Челябинск

2022 год

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	2
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b>	5
1.1. Состояние проблемы управления системой трудовых отношений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента	6
1.2. Анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии	10
1.3. Основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии	21
Выводы по 1-ой главе	27
<b>ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЧТЗ-УРАЛТРАК»</b>	27
2.1. Оценка эффективности управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»	28
2.2. Рекомендации по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ- УРАЛТРАК»	45
Выводы по 2-ой главе	53
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	55
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК</b>	
<b>59 ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Управление персоналом является для организации одной из основных проблем. Изучение проблемы управления новым поколением работников обусловлено активным вхождением в мир новых технологий, качественно отличающегося мировоззрения, трудовыми ценностями и формами поведения. Для этого необходимо осмысление отношения человека к людям, определяющее его трудовые приоритеты и рабочие привычки. Одним из ключевых условий воздействия на мировоззрение человека выступает внешняя среда окружения. Приход представителей нового поколения в трудовую сферу, несомненно, будет приводить к возникновению организационных конфликтов поколений (конфликт «отцов и детей») различных форм (служебных и неслужебных), поэтому требуется детальное изучение системы отношений в организации для налаживания связей между поколениями и установки новых приоритетов в трудовой сфере.

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

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

заметны во многих факторах: поведенческом проявлении социальных установок, мировоззрении, накопленном опыте.

**Проблема исследования.** Проблема конфликта поколений в трудовой сфере не имеет отражения в научных трудах, но является ключевой в системе отношений организации, поэтому требуется пристального изучения для налаживания организационных связей и установки новых приоритетов в трудовой сфере.

Тема исследования: **«УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»)».**

**Объект исследования:** процесс управления системой трудовых отношений на предприятии.

**Предмет исследования:** процесс управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить состояние проблемы управления системой трудовых отношений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента.

2. Осуществить анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии.

3. Выявить основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии.

4. Осуществить оценку эффективности управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК».

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

**Практическая значимость** исследования состоит в том, что разработанные в ходе работы рекомендации по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений могут быть использованы на предприятии по повышению эффективности его деятельности.

**Методы исследования.** Для написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: анализ теоретического и нормативного материала, методы сравнения, методы обобщения, методы горизонтального и вертикального анализа показателей, методы графического отражения аналитического материала и т.д.

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

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

1.1. Состояние проблемы управления системой трудовых отношений на предприятии в существующей теории и практике менеджмента

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

Один из важнейших элементов системы общественных отношений в любой современной организации – трудовые отношения. В настоящее время специалисты экономики и социологии все больше внимания уделяют проблемам и особенностям трудовых отношений.

Трудовые отношения, их развитость, их характер сильно влияют и на общественный климат в стране, и на состояние её экономики.

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

К определению категории трудовых отношений существует в настоящее время несколько подходов, их различие обусловлено точкой зрения той науки, в рамках которой эти трудовые отношения изучаются.

Согласно ТК РФ, трудовые отношения – отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за оплату трудовой функции, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права,

коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [1].

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

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

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

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

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

Целью управления трудовыми отношениями на предприятии выступает обеспечение сбалансированности и защита интересов участников трудовых отношений.

На рисунке 1 представлены задачи управления трудовыми отношениями в организации.

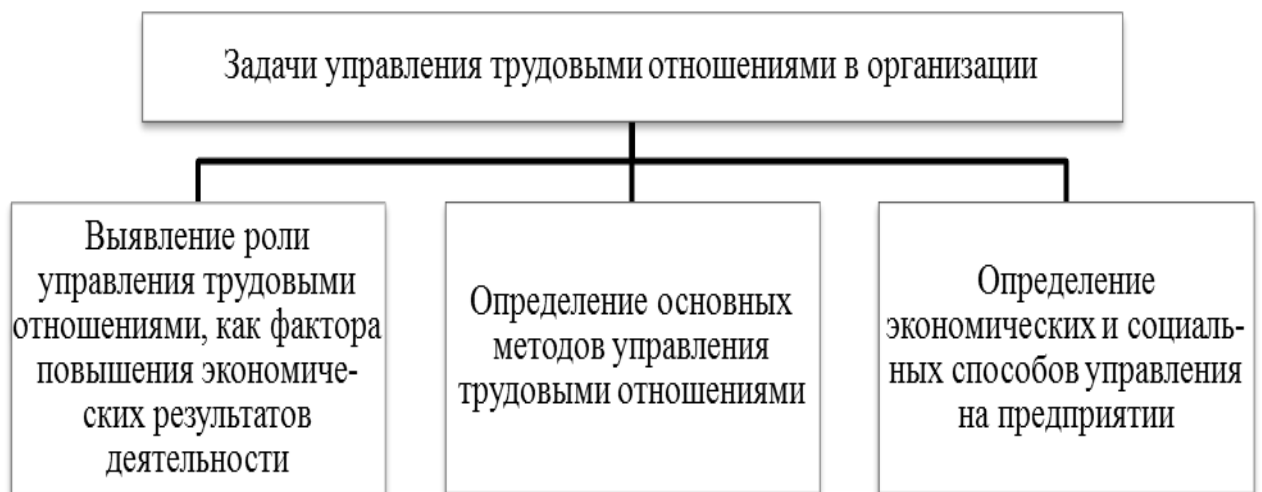


Рис. 1. Задачи управления трудовыми отношениями в организации

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

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

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

В качестве основных инструментов управления трудовыми отношениями на предприятии можно выделить следующие:

- регламентацию;
- материальное стимулирование;



– социальное управление.

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2. Анализ управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии

В теории организации пока не сложилось общепринятого понимания сущности конфликта.

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

Г.И. Козырев считает, что «конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности» [15, с. 5].

По мнению И.Р. Ахмадуллина, Л. З. Фатхуллиной, «конфликт представляет собой острое противоборство субъектов с целью реализации их противоречивых интересов. При этом вместе с отрицательными сторонами, нужно помнить, что конфликт является важной формой взаимодействия субъектов в обществе, типом социального бытия. Это форма отношений между людьми, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями, нормами и их интересами» [27, с. 41].

Л. Е. Басовский дает следующее определение: «конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, конкретными людьми или группами» [2, с. 45].

Конфликт возникает, когда одна из сторон осознает, что ее цели, ценности или взгляды потакают взаимозависимым партнерам. В то время, как другие полагают, что конфликт на рабочем месте может возникнуть из-за своих ресурсов (например, времени, статуса, бюджета), ценностей (таких как политические предпочтения, убеждения, религия, моральные, социальные ценности), личностных различий, неверно истолкованных фактов, представлений, мировоззрений [29, с. 37].

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

Существуют две позиции. Первая предполагает, что конфликт - это столкновение и борьба различных сил, людей или позиций, происходящие из-за несовместимости или противоположности интересов. Согласно второй конфликт – это процесс развития взаимодействия и система отношений между участвующими в нем сторонами. Оптимальным, на наш взгляд, будет следующее определение. Конфликт – это наличие разногласий между несколькими сторонами. Они могут быть конкретными лицами, работниками или группами работников [25, с. 203].

Конфликты встречаются в разнообразных сферах жизни - экономической, политической, сфере межнациональных отношений, культурной, трудовой, в том числе могут принимать форму организационно-трудового конфликта. При этом нужно понимать, что понятие «организационно-трудовой конфликт» не тождественно термину «конфликт в организации». Следовательно, необходимо выявить специфику и сферу действия последних [21, с. 245].

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

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

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

увеличивает конфликтогенность из-за ущемления интересов групп и индивидов туда входящих [10. с. 267].

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

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

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения [22, с. 187].

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости,

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

Различают следующие причины возникновения конфликтов в организации: причины, связанные с распределением ресурсов (материальных, финансовых, человеческих и т.п.), различия в целях, стоящих перед сотрудниками, разногласия в мнениях сотрудников о целях и миссии компании или о своем статусе и уровне заработной платы, неудовлетворительные коммуникации (вертикальные и горизонтальные) между сотрудниками в организации, различия между людьми в манере поведения и в жизненном опыте (конфликт на бытовом уровне), конфликты, связанные с различиями в ценностях работников (принадлежность к различным политическим или общественным объединениям, желание «обратить в свою веру») [4, с. 338]. Так же одним из часто встречающихся причин конфликтов внутри организации является конфликт между поколениями.

Под конфликтом поколений принято понимать культурно-социальное явление, когда ценности младшего поколения значительно отличаются от ценностей поколения старшего.

Н.С. Сыроед считает, что «конфликт поколений – это столкновение интересов, взглядов, потребностей и ценностей представителей разных возрастных категорий населения в целях осуществления своей воли» [31].

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

По мнению Е. Кулагиной, «конфликты поколений в организации – это разногласия между представителями разных возрастных групп, которые

могут выливаться в тихую или открытую войну. Как правило, причина кроется в том, что пожилые сотрудники инертны, привязаны к компании и держатся за свой опыт, игнорируя потребность в изменениях. Молодым специалистам важен персональный подход к мотивации, признание их вклада, развитие и личное время. Более того, они любят всё новое, с удовольствием идут на риск. Такой подход к работе не разделяют опытные сотрудники, потому что многие из них боятся неудач, да и в целом не хотят ничего менять» [32].

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

В прошлом проблема конфликта поколений не была столь ощутимой. На протяжении многих веков два-три поколения вели схожий образ жизни, так как общество развивалось медленно. Старший человек всегда означало «мудрый человек», так как источником знаний был только жизненный опыт. Развитие общества дало возможность учиться. И если раньше существовал лишь один способ узнать что-либо – это спросить у старшего поколения, то в дальнейшем у молодежи появились другие источники обретения знаний. Постепенно отношение молодого поколения к старшим людям трансформировалось в менее почтительное.

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

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

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

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

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

Применительно к России она выглядит следующим образом.

Поколение GI (поколение Победителей). Годы рождения – 1900-1923. События, сформировавшие ценности: революционные события 1905 и 1917 годов, коллективизация, электрификация. Ценности: трудолюбие, ответственность, почти религиозная вера в светлое будущее, приверженность идеологии, семья и семейные традиции, доминантность и категоричность суждений.

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



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

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

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

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

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

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

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

Сейчас на российском трудовом рынке активны три поколения – «беби-бумеры», поколение X и поколение Y. Сегодняшние пенсионеры – это представители молчаливого поколения и поколения GI. Поэтому руководителю нужно учитывать особенности каждого поколения, их интересы, задачи и стремления. Чем может помочь Теория поколений? Научить представителей различных поколений лучше понимать и взаимодействовать друг с другом, особенно в небольшом коллективе. Что, в первую очередь, положительно скажется на организации работы компании.

Новое поколение ценит гибкость и ценит очень высоко. Они задают вопросы типа: «Если я задержусь сегодня, могу я прийти на работу завтра попозже?» Или «Можно я возьму работу на дом, и уйду сегодня пораньше?». Задать такой вопрос может только поколение Y. Но не X с беби-бумерами, которые привыкли делать все и сразу. Поколение Y не терпит ответов типа «у нас рабочий день до 18-00», так как прекрасно знает, что любая система может быть изменена, поэтому требуют индивидуального подхода.

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

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

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

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

Рассмотрим типы конфликтов поколений в организации.

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

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

предпочитают общаться с помощью сообщений, видеосвязи, а их возрастные коллеги – при личной встрече. На фоне этого возникают недопонимания, трудности в обсуждении общих проектов. В конечном счёте, допускаются ошибки, которые приводят к конфликту поколений в компании.

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

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

### 1.3. Основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии

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

Управление конфликтами – это целенаправленные воздействия:

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

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

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

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

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

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

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

- соперничество,
- приспособление

А также три производные тактики:

- уклонение,
- компромисс,
- сотрудничество[29, с. 53].

Также, существует достаточно много методов предупреждения конфликтов:

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

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

– методы, включающие ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы состоят в мастерстве грамотно организовать свои действия, выразить собственную точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны своего оппонента. Объяснение условий труда считается одним из эффективных способов управления и предотвращения конфликтов.

Структурные способы, т.е. методы предотвращения либо профилактики конфликтов, а также воздействия в большей степени на организационные конфликты, возникающие из-за неверного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой концепции стимулирования и т.д. К таким способам относят: объяснение условий труда, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения. Координационные механизмы могут быть реализованы при использовании структурных подразделений организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы [14, с. 24].

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

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

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

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

На основе вышеизложенного материала необходимо сделать заключение, что управление конфликтами в любой компании или организации является необходимой составляющей процесса управления, так как последствия конфликтных ситуаций имеют все шансы быть крайне нежелательными для любой организации. К ним можно отнести: сокращение производительности, увеличение текучести кадров, смещения в худшую сторону социального взаимодействия вследствие напряженного эмоционального климата, состояние дискомфорта[12, с. 69].

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

Кроме того, нужно:

1. Контролировать эмоции;
2. Установить основные правила переговоров;
3. Выяснить позиции;
4. Определить скрытые нужды и интересы;
5. Выдвинуть альтернативные варианты;
6. Достичь согласия по взаимовыгодным вариантам[16, с. 214].

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



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

Рассмотрим основные направления управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии:

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

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

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

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

4. На конкретные проекты и задачи назначайте в связке сотрудников разных поколений, развивайте и поддерживайте систему наставничества в компании. Работа в связке, когда оба сотрудника отвечают за один результат, сближает. Что мотивирует работать лучше Y, то является наказанием для X. Комбинируйте стимулы в системе мотивации. Чтобы в компании эффективно работали «игреки» и «иксы», сочетайте стимулы.

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

6. Проводите коррекционные мероприятия по результатам оценки климата в коллективе. Вы можете организовать обучение своих сотрудников. Участвуя в тренингах, моделируя ту или иную деловую ситуацию, люди впоследствии гораздо лучше срабатываются.

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

Предотвратить конфликт внутри коллектива поможет авторитет руководителя. Руководитель должен быть всегда компетентным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным. В случае возникновения конфликта, руководитель не занимает чью-либо сторону, а остается объективным, учитывает возрастные особенности сотрудников. И помогать ему в этом должен HR-департамент [13, с. 69].

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

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

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

#### Выводы по 1-ой главе

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

В процессе трудовых отношений не редко случаются конфликты между поколениями.

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

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

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

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

## **ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОБЩЕСТВЕ С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЧТЗ-УРАЛТРАК»**

### **2.1. Оценка эффективности управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»**

Челябинский тракторный завод «ЧТЗ-УРАЛТРАК» – промышленное объединение по производству и продаже широкой гаммы колесной и гусеничной дорожно-строительной техники (бульдозеров, трубоукладчиков, колесных погрузчиков), запасных частей и прочей высокотехнологичной машиностроительной продукции.

Потребителями продукции ЧТЗ являются тысячи предприятий России, стран СНГ и дальнего зарубежья различных отраслей деятельности, таких как нефтегазовая, горнорудная, строительная, лесная и других, а также государственные министерства и ведомства различных стран.

Производственный потенциал завода обеспечивает полный технологический цикл создания инженерных машин: от заготовки до сборки и испытания.

На ЧТЗ широко используются современные технологии: термообработка в среде инертных газов, листогибка, механообработка на станках с ЧПУ и обрабатывающих центрах, роботизированная сварка, плазменная, лазерная резка металла и др.

Подразделения завода используют оборудование ведущих станкостроительных заводов России, СНГ, Германии, Чехии, Австрии, Швейцарии, Японии, Италии, Польши, Румынии, Венгрии и др.

Производственная площадь, занимаемая ЧТЗ, составляет 1,2 млн.м<sup>2</sup>.

В отдельных сегментах российского рынка, таких, как бульдозеры и трубоукладчики самых востребованных классов, ЧТЗ стабильно удерживает лидирующие позиции. Сотни машин ежегодно поставляется на экспорт.

Помимо стран СНГ, за последние несколько лет техника с маркой ЧТЗ поставлялась в 16 стран дальнего зарубежья.

Обладая разветвленной дилерской сетью в России и странах СНГ, а также системой собственных складов готовой продукции в регионах от Сахалина до Санкт-Петербурга и Краснодарского края, ЧТЗ обеспечивает эффективную работу выпущенной техники в течение всего срока её использования в любом регионе.

Челябинский тракторный завод имеет сертификат соответствия системы менеджмента качества требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015).

Предприятие имеет множество медалей, кубков, сертификатов и дипломов, полученных за достижения высоких результатов в последние годы.

Особую гордость ЧТЗ испытывает и за государственные награды: предприятие награждено орденом Ленина (1971), орденом Трудового Красного Знамени (1983), орденом Кутузова 1-й степени (1945), орденом Красной Звезды (1944), Вьетнамским Орденом Дружбы (2003), Орденом Святого благоверного князя Дмитрия Донского (2008). Орденом Ленина награждены опытный завод ЧТЗ (1944) и конструкторское бюро ЧТЗ по дизелям (1945). 12 тракторостроителей удостоены звания Героя Социалистического труда [33].

Далее проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 1).

Таблица 1

Финансовые результаты ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» за период 2019- 2021 гг.

Наименование показателя	Период, год			Прирост (снижение) за период 2019- 2021 гг.	
	2019 г., млн. руб.	2020 г., млн. руб.	2021 г., млн. руб.	млн. руб.	%
Выручка	1823,8	1924,5	2070,2	246,4	13,51
Себестоимость продаж	921,0	1028,5	1087,5	166,5	18,08

## Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	Период, год			Прирост (снижение) за период 2019- 2021 гг.	
	2019 г., млн. руб.	2020 г., млн. руб.	2021 г., млн. руб.	млн. руб.	%
Валовая прибыль (убыток)	902,8	896,0	982,7	79,9	8,85
Коммерческие расходы	341,0	357,2	390,5	49,5	14,52
Управленческие расходы	254,0	208,0	250,0	-4,0	-1,57
Прибыль (убыток) от продаж	307,8	330,8	342,2	34,4	11,18
Проценты к уплате	48,1	44,5	40,1	-8,0	-16,63
Прочие доходы	72,0	52,0	61,0	-11,0	-15,28
Прочие расходы	31,0	37,0	57,5	26,5	85,48
Прибыль (убыток) до налогообложения	300,7	301,3	305,6	4,9	1,63
Текущий налог на прибыль	60,1	60,3	61,1	1,0	1,66
Чистая прибыль (убыток)	240,6	241,0	244,5	3,9	1,62

Как видно из таблицы, показатели выручки в анализируемый период имели положительную динамику, выручка организации увеличилась на 13,51%. Увеличение выручки предприятия в основном связано с ростом цен на продукцию, а также увеличением объемов производства и реализации. Себестоимость продукции в связи с ростом цен на сырье, увеличением оплаты труда, а также ростом объемов производства увеличились на 18,08 %.

В результате роста объемов продаж, прибыль от продаж увеличилась на 8,85%. Чистая прибыль организации за рассматриваемый период увеличилась на 1,62% и в 2021 году составила 244,5 млн. руб.. Не высокие показатели прироста прибыли предприятия связаны с высокими темпами роста затрат на сырье и материалы.

Организационная структура управления ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» представлена в приложение 1.

Тип организационной структуры рассматриваемого предприятия – линейно-функциональный. Организация делится на отдельные элементы –

отделы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности, а также полномочия передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

Организационная структура соответствует рыночным отношениям, каждое подразделение имеет свое определенное и важное значение для предприятия, а также осуществляет свою деятельность для достижения поставленных целей и задач организации.

Управляющий персонал предприятия придерживается авторитарного стиля руководства. Данный стиль руководства подразумевает, что персонал организации не задействован в принятие решений. Руководство при принятии управленческих решений практически не учитывает мнение коллектива. Руководство самостоятельно устанавливает задачи перед подчиненными и сроки их выполнения.

Далее проведем анализ структуры кадров организации по категориям персонала (таблица 2).

Таблица 2

Анализ структуры и динамики кадров ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» по категориям персонала за период 2019-2021 гг.

Категория работников	Среднесписочная численность (чел.)			Доля в общей численности, %			Прирост (снижение)	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	чел.	%
Руководители	147	154	159	6,98	7,25	7,28	12	8,16
Специалисты	493	462	504	23,40	21,74	23,07	11	2,23
Рабочие	1467	1509	1522	69,63	71,01	69,66	55	3,75
Итого:	2107	2125	2185	100,00	100,00	100,00	78	3,70

Из таблицы видно, что за рассматриваемый период среднесписочная численность персонала увеличилась на 3,7% и в 2021 году составила 2185 чел. (рис.2).

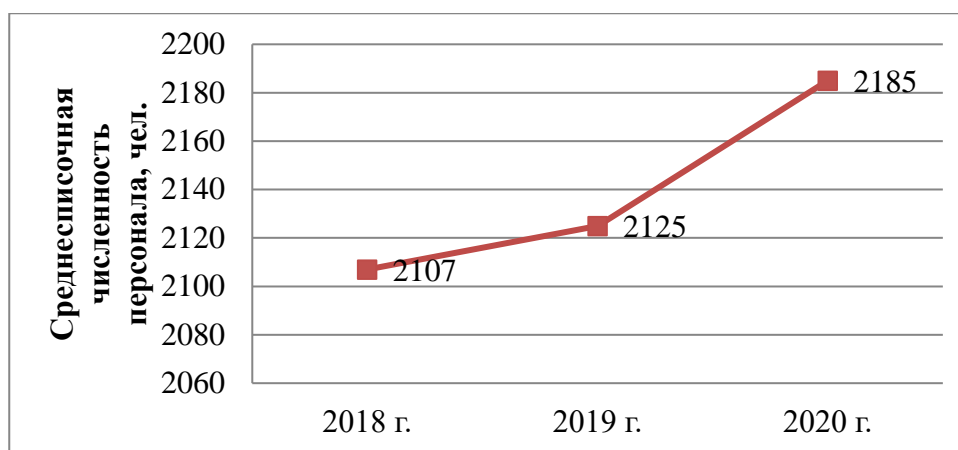


Рис. 2. Динамика среднесписочной численности персонала

Так в 2020 году среднесписочная численность персонала предприятия увеличилась на 0,85%, а в 2021 году – на 2,82%. Большую долю сотрудников составляет рабочий персонал (69,66%), доля специалистов – 23,07%, доля руководящего состава – 7,28%.

В таблице 3 представлена структура персонала по гендерному признаку, возрасту, стажу и уровню образования.

Таблица 3

Структура персонала ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» по гендерному признаку, возрасту, стажу, уровню образования за 2021 гг.

Показатель	Кол-во чел.	% в структуре
Гендерный признак		
Мужчины	1173	53,68
Женщины	1012	46,32
Возраст		
18-25	121	5,54
26-36	698	31,95
37-50	872	39,91
старше 50	494	22,61
Стаж работы		
До 1 года	357	16,34
от 1 -3	539	24,67
от 3 -5	276	12,63
более 5 лет	1013	46,36
Образование		
Средне-специальное	1043	47,73
Высшее	595	27,23
Прочее (общее, начальное-профессиональное, неоконченное высшее и т.д.)	547	25,03



Таким образом, из таблицы видно, что большую долю сотрудников организации составляют мужчины, на 2021 год их доля составляла 53,68%.

Возраст большей части сотрудников составляет от 37 до 50 лет (39,91%). Структура персонала предприятия по возрасту представлена на рисунке 3.

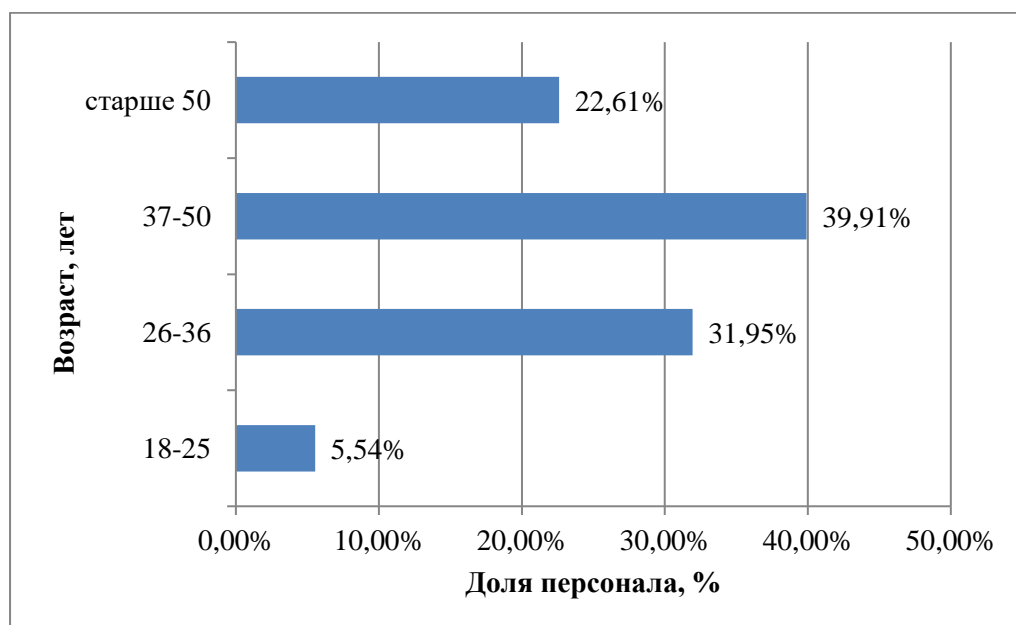


Рис. 3. Структура персонала ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» по возрасту за 2021 г.

Следует отметить, что в организации большое количество сотрудников старше 50 лет, что может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию).

Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 50 лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет, что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

Структура персонала по стажу работы представлена на рисунке 4.

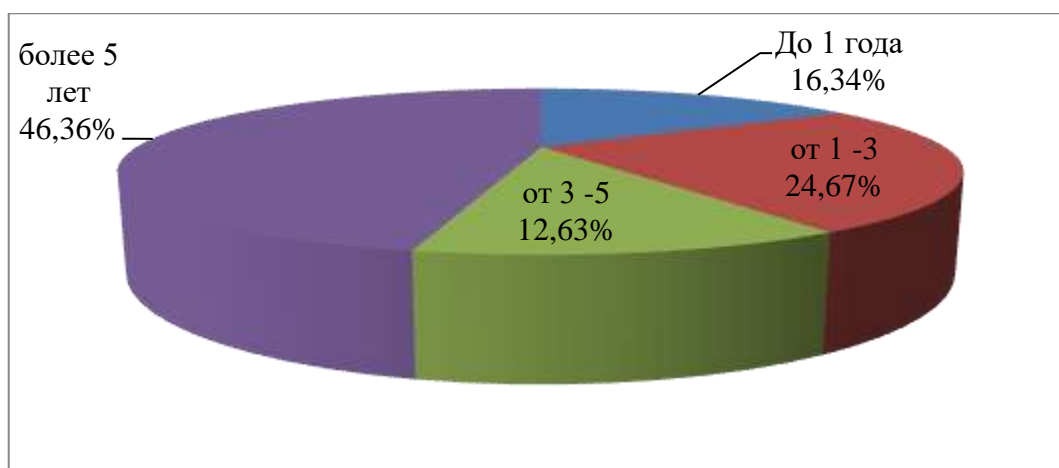


Рис. 4. Структура персонала ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» по стажу работы за 2021 г.

Большая часть сотрудников предприятия имеют стаж работы более 5 лет, что говорит о большом опыте работы персонала организации. Менее трети сотрудников организации имеют высшее образование. Но следует отметить, что для производственных рабочих, а их на предприятии более 69%, наличие высшего образования не имеет большого значения.

Проведем анализ фонда оплаты труда предприятия, который представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ фонда оплаты труда ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» за период 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение)	
				ед.изм.	%
Среднесписочная численность, человек	2107	2125	2185	78	3,70
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	601759,2	627300,0	676476,0	74716,8	12,42
Социальные отчисления, тыс. руб.	180527,8	188190,0	202942,8	22415,0	12,42
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	23,8	24,6	25,8	2,0	8,40

Таким образом, фонд оплаты труда в рассматриваемый период увеличился на 12,42%, в результате увеличения фонда оплаты труда

социальный отчисления также увеличились на 12,42%. Фонд оплаты труда увеличился в результате увеличения среднесписочной численности персонала, а также в результате увеличения среднемесячной заработной платы сотрудников. Среднемесячная заработная плата персонала в рассматриваемый период увеличилась на 8,4%, и в 2021 году составила 25,8 тыс. руб., что ниже, чем в среднем по региону.

В ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

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

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

Отметим, что сотрудники коммерческой службы получают премию в размере 100% от оклада, кроме того персонал коммерческой службы получает заработную плату в соответствие с системой КРІ. То есть на основании системы КРІ (ключевых показателей эффективности) сотрудники коммерческой службы получают квартальную премию. К основным показателям эффективность работы персонала коммерческой относятся: объемы продаж, увеличение количества клиентов за определенный период, доли рынка и т.п.

К нематериальным методам мотивации персонала в организации относятся:

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

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

Для анализа эффективности системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» проведем анализ движения персонала, а также показателей эффективности труда работников предприятия. Анализ движения кадров представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ движения кадров ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» за период 2019-2021 гг.

Показатели	Обозначение	Расчет	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение)	
						ед. изм.	%
Среднесписочное число работников за анализируемый период	Чсп	-	2107	2125	2185	78	3,70
Число работников принятых за период	Ч прин	-	514	427	539	25	4,86
Число работников выбывших за период	Ч выб	-	405	458	456	51	12,59
Число работников выбывших по причинам текучести кадров	Чтн	-	329	393	404	75	22,80
Численность работников на конец отчетного периода	Чкп	-	2174	2143	2224	50	2,30
Число работников проработавших весь отчетный период	Чпк	-	1188	1240	1190	2	0,17
Коэффициент оборота по прием на работу	Кобп	Ч прин/Ч сп	0,244	0,201	0,247	0,003	1,12
Коэффициент оборота по выбытию	Кобв	Ч выб./Чсп	0,192	0,216	0,209	0,016	8,57
Коэффициент замещения	Кзам	(Чприн-Чвыб)/Чсп	0,052	-0,015	0,038	-0,014	-26,57
Коэффициент текучести кадров	Ктк	Чтн/Чкп	0,151	0,183	0,182	0,030	20,04
Коэффициент постоянства кадров	Кпк	Чпк/Чсп	0,564	0,584	0,545	-0,019	-3,41

Из таблицы видно, что в 2019 году на предприятии работало 2107 человек, 405 человек за год было уволено и принято 514 человек. Среднесписочная численность сотрудников в 2020 году составила 2125 человек, 458 человек было уволено, 427 человек принято на работу. В 2021 году в организации числилось 2185 человек, 456 человек было уволено, 539 принято.

Среднесписочная численность сотрудников предприятия за рассматриваемый период увеличилась на 78 человек. Коэффициент оборота по выбытию увеличился и составил 0,209, коэффициент оборота по приему увеличился с 0,244 до 0,247.

Коэффициент постоянного состава в 2021 году на 0,019 меньше чем в 2019 году, все это говорит о увеличении текучести кадров на предприятии. Коэффициент текучести кадров остается на высоком уровне и составляет 0,182 и за рассматриваемый период увеличился на 0,03. Так же из таблицы видно, что большая часть уволенных сотрудников, ушли по собственному желанию, что говорит о соблюдении дисциплины работниками организации.

Анализ показателей производительности труда и эффективности фонда заработной платы представлен таблице 6.

Таблице 6

Анализ показателей производительности труда и эффективности фонда заработной платы ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» за период 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижения)	
				ед. изм.	%
Выручка от реализации, млн. руб.	1823,8	1924,5	2070,2	246,4	13,51
Численность работников, чел.	2107	2125	2185	78	3,70
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	601759,2	627300	676476	74716,8	12,42
Производительность труда, тыс. руб./чел.	865,59	905,65	947,46	81,87	9,46
Трудоемкость, чел. / тыс. руб.	0,0012	0,0011	0,0011	-0,0001	-8,64
Зависимость произведенной продукции от фонда оплаты труда	3,03	3,07	3,06	0,03	0,97

Из таблицы видно, что производительность труда персонала в

рассматриваемый период увеличилась на 9,46% и в 2021 году составила 947,46 тыс. руб./чел. При этом трудоемкость снизилась на 8,64%. Это говорит о повышении эффективности работы персонала предприятия. Эффективность фонда оплаты труда также увеличилась на 0,97% и составила 3,06, то есть на каждый вложенный рубль в фонд оплаты труда предприятие получает 3,06 руб. выручки.

Для анализа психологического климата было проведено анкетирование среди сотрудников организации. В анкетирование приняли участие 130 человек.

Вопросы и результаты анкетирования представлены в таблице 7.

Таблица 7

#### Результаты анкетирования

Вопросы анкеты	Результаты анкетирования, %
1. Считаете ли Вы членов коллектива ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» хорошими, приятными людьми?	
а) да, все члены коллектива мне приятны;	51,5
б) в коллективе есть неприятные мне люди;	48,5
в) мне неприятны все члены коллектива.	0
2. Нравится ли Вам работать в коллективе ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»?	
а) да;	51,5
б) нет;	43,9
в) затрудняюсь ответить.	4,6
3. Будете ли Вы общаться с членами коллектива ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» после увольнения (ухода)?	
а) да;	41,5
б) нет;	49,2
в) затрудняюсь ответить.	9,2
4. Охарактеризуйте атмосферу в коллективе ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»	
а) дружеская;	7,1
б) атмосфера взаимного уважения;	23,1
в) деловая атмосфера;	57,1
г) каждый сам за себя;	7,7
д) затрудняюсь ответить.	3,8
5. Как Вы считаете, что может сплотить коллектив ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»?	
а) проведение совместного отдыха;	69,2

Продолжение таблицы 7

Вопросы анкеты	Результаты анкетирования, %
б) совместное решение производственных проблем;	26,9
в) совместное решение личных проблем.	3,8
6. Как Вы считаете, легко ли вливаются в коллектив новые сотрудники?	
а) да;	26,9
б) нет;	73,1
в) затрудняюсь ответить.	0,0
7. Часто ли Вы вступаете в конфликт?	
а) вступаю в конфликт редко;	23,8
б) никогда не вступал в конфликт;	22,3
в) стараюсь избегать конфликтов;	41,5
г) конфликты возникают только с определенными людьми.	12,3
8. Как Вы считаете, какие основные причины конфликтов, которые возникают внутри коллектива?	
а) конфликт интересов;	24,6
б) неясный круг обязанностей, конфликт между начальником и подчиненным;	36,9
в) особенности поведения;	9,2
г) конфликт поколений;	26,2
д) прочее.	3,1
9. Как Вы оцениваете отношение между руководством и сотрудниками предприятия?	
а) отношение полного сотрудничества;	26,9
б) нормальные отношения;	23,1
в) напряженные;	23,1
г) затрудняюсь ответить.	26,9
10. Оцените сплоченность коллектива по пятибалльной шкале.	
"1"	3,8
"2"	11,5
"3"	43,1
"4"	38,5
"5"	3,1

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

На вопрос «нравится ли им работать в их коллективе?» 51,5 % выбрали положительный ответ, 4,6% не задумывались над этим, и 43,9 % не нравится,

как устроен их коллектив. Отсюда следует, что психологический климат в коллективе неблагоприятный.

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

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

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

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



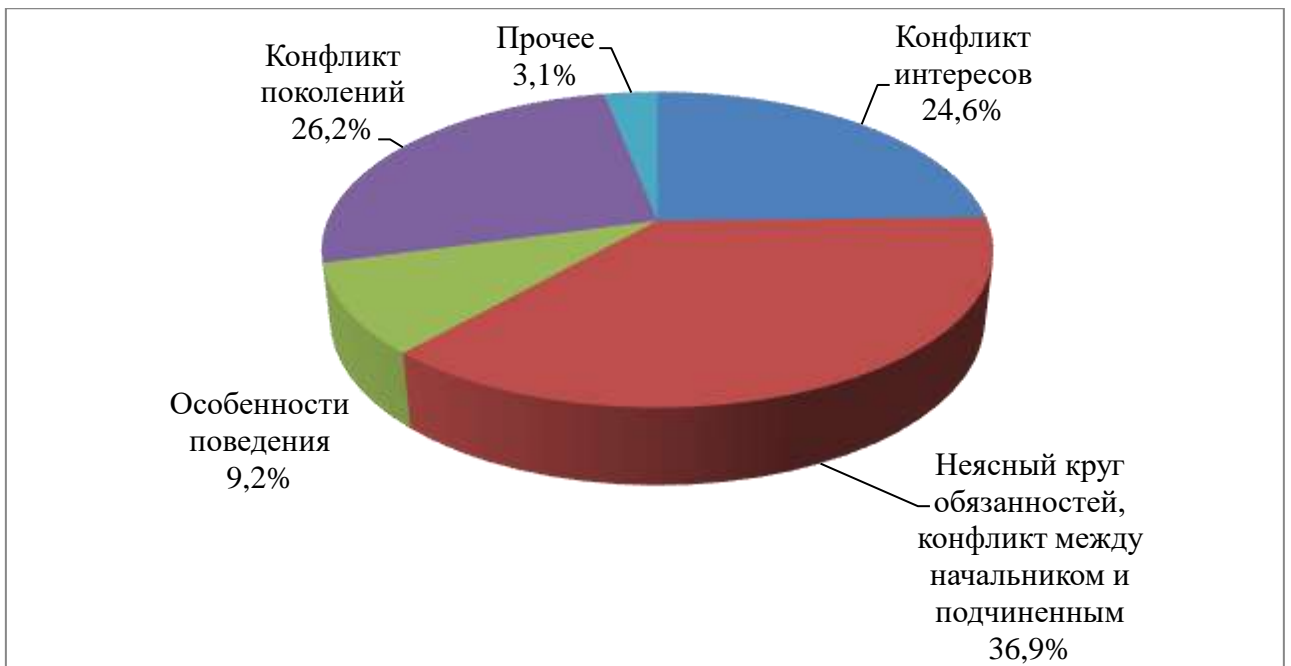


Рис. 5. Причины конфликтов на предприятии

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

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

26,2% конфликтов возникают в результате конфликта поколений. Как показал анализ структуры персонала, 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 50 лет, то есть относятся к поколению X, а

почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y. В результате разные интересы, разные методы и подходы к работе, образование, полученное в разное время и в целом разные взгляды на жизнь провоцируют возникновение конфликта поколений. Подобные конфликты, как правило, возникают, внутри одного подразделения, как между сотрудниками, занимающими должности одного уровня, а также между начальником и подчиненным. При этом конфликты поколений между начальством и подчиненным возникают и в том случае, если руководитель старше подчиненного, и в том случае если подчиненный старше руководителя.

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

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

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

При этом сотрудник, который берет на себя ответственность за наставничество, получает дополнительные выплаты к заработной плате в размере 10% от оклада за 2 месяца работы в качестве наставника.

Если в процессе обучения и передачи опыта возраст между «учеником» и «учителем» свыше 20 лет, зачастую возникает конфликт поколений. Если в роли наставника находится молодой сотрудник, то работник перенимающий опыт может не принимать новые методы работы, считая наставника недостаточно опытным.

В противоположном случае, когда в роли наставника находится работник с опытом работы более 20 лет, то он с нежеланием передает свои знания и умения в работе новому сотруднику. Это происходит по причине того, что у наставника появляются опасения за то, что он лишится своего места работы, в случае если обучающийся будет выполнять его обязанности качественней и (или) быстрее.

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

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

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

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

Существует множество методов управления конфликтами. В ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» применяют такие методы управления конфликтами, изменениями и стрессами, как:

1. Разъяснение требований к работе. В данном случае работникам разъясняются их должностные обязанности, требования трудовой дисциплины, выясняется причина конфликта. Как правило, данным способом

решаются конфликты по поводу выполняемой работы сотрудниками организации.

2. Компромисс. Методом компромисса решаются, как правило, межличностные конфликты (конфликты поколений и конфликт интересов). В данном случае руководство организации и структурных подразделений при развитии конфликтной ситуации в коллективе старается найти компромисс в сложившейся ситуации.

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

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

Таким образом, в результате оценки эффективности управления конфликтом поколений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» были выявлены следующие проблемы:

- на предприятии часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;
- одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;
- 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 50 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;
- частой причин конфликтов поколений в организации становится конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала вступившего на новую должность.

## 2.2. Рекомендации по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК»

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

– усовершенствование системы наставничества на предприятии. Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста;

– разработка и внедрение системы дистанционного обучения производственного персонала на базе платформы 1С: ДО.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

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

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

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

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

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

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

2. Для снижения конфликтных ситуаций в процессе обучения, а также повышения квалификации персонала предлагается разработка программы дистанционного обучения производственного персонала на базе платформы 1С: ДО.

Данная система будет включать в себя следующие функции:

- изучение процесса производства, стандартов предприятия и качества продукции;
- накопление базы знаний по процессу производства продукции предприятия;
- должностные инструкции производственного и управляющего персонала;
- тестирование сотрудников по полученным знаниям;
- составление статистических отчетов по процессу и итогам обучения производственного персонала.

Для разработки данной программы и ее внедрение в производственный процесс необходимо:

- разработать (написать) программу на базе 1С программистами предприятия;
- произвести соединение новой программы с базами данных предприятия;

– провести информирование персонала организации о создании данной программы и выдать логины и пароли для доступа сотрудников к данной программе через сеть интернет.

Проект потребует следующих затрат на его реализацию:

- заработная плата программистов;
- закуп дополнительных лицензий 1С;
- мотивация членов рабочей группы;
- заработная плата специалиста по сопровождению проекта (специалист отдела по работе с персоналом).

Рассмотрим данные статьи затрат более подробно.

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

Таким образом, затраты на оплату труда программистов составят:

$5 \text{ тыс. руб.} * 3 \text{ чел.} * 1 \text{ мес.} = 15 \text{ тыс. руб.}$

Затраты на социальные отчисления с дополнительной заработной платы программистов составят:

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

В результате затраты на оплату труда программистов составят:

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

Затраты на покупку дополнительных лицензий 1С составят 200 тыс. руб.

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

- директор по персоналу (1 чел.);
- начальник IT-отдела (1 чел.);
- ведущий менеджер по развитию персонала (1 чел.);
- программисты (3 чел.);
- начальники цехов (10 чел.);

– инженер по охране труда (1 чел.).

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

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

Затраты на социальные отчисления с дополнительной заработной платы составят:

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

То есть общие затраты на мотивацию членов рабочей группы составят:

$$204 \text{ тыс. руб.} + 61,2 \text{ тыс. руб.} = 265,2 \text{ тыс. руб.}$$

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

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

Смета затрат на реализацию проекта представлена в таблице 8.

Таблица 8

#### Затраты на реализацию проекта

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Заработная плата программистов	19,5
Закуп дополнительных лицензий 1С	200,0
Мотивация членов рабочей группы	265,2
Заработная плата специалиста по сопровождению проекта	31,2
Итого	515,9

Таким образом, затраты на реализацию проекта 515,9 тыс. руб. В результате реализации проекта ожидается значительное снижение конфликтов среди сотрудников, что в свою очередь снизит время простоев и повысит производительность труда рабочего персонала.

Результатом внедрения системы дополнительного образования персонала, а также усовершенствования системы найма новых сотрудников должно стать снижение конфликтов поколений на предприятии и как



следствие снижение текучести персонала и повышение производительности труда.

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров на 5%. Прогноз снижения показателей текучести кадров представлен в таблице 9.

Таблица 9

Прогноз показателей движения персонала

Показатели	2021 г.	Прогноз	Прирост (снижение), ед. изм.
Среднесписочное число работников за анализируемый период	2185	2224	39
Число работников принятых за период	539	428	-111
Число работников выбывших за период	456	345	-111
Число работников выбывших по причинам текучести кадров	404	293	-111
Численность работников на конец отчетного периода	2224	2224	0
Число работников проработавших весь отчетный период	1190	1451	261
Коэффициент оборота по прием на работу	0,247	0,192	-0,055
Коэффициент оборота по выбытию	0,209	0,155	-0,054
Коэффициент замещения	0,038	0,037	-0,001
Коэффициент текучести кадров	0,182	0,132	-0,050
Коэффициент постоянства кадров	0,545	0,652	0,107

Таким образом, доля постоянного состава увеличится на 10,7% и составит 65,2%, что положительно скажется на качестве работы персонала, его производительности и квалификации сотрудников организации.

В результате внедрения системы дополнительного образования персонала, а также усовершенствования системы найма новых сотрудников также ожидается увеличение производительности труда персонала на 5%. Прогноз показателей производительности труда представлен в таблице 10.

## Прогноз показателей эффективности работы персонала

Наименование показателя	2021 г.	Прогноз	Прирост (снижения)	
			ед. изм.	%
Выручка от реализации, млн. руб.	2070,20	2212,51	142,31	6,87
Численность работников, чел.	2185	2224	39	1,78
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	676476	688550,4	12074,4	1,78
Производительность труда, тыс. руб./чел.	947,46	994,83	47,37	5,00
Трудоемкость, чел. / тыс. руб.	0,0011	0,0010	-0,0001	-4,76
Зависимость произведенной продукции от фонда оплаты труда	3,06	3,21	0,15	5,00

Исходя из прироста производительности труда и среднесписочной численности персонала, рассчитаем возможную выручку, трудоемкость и эффективность фонда оплаты труда. Следует отметить, что фонд оплаты труда увеличится в результате увеличения среднесписочной численности персонала. Таким образом, выручка организации увеличится на 6,87 % или на 142,3 млн. руб., трудоемкость снизится на 4,76%, а эффективность заработной платы увеличится на 5%. Исходя из полученных результатов и расчетов, составим прогнозный отчет о финансовых результатах (таблица 8). При проведении расчетов учтем прирост выручки на 142,3 млн. руб., увеличение себестоимости на 12,39 млн. руб. в результате увеличения фонда оплаты труда, а также увеличение коммерческих расходов на 50 тыс. руб.

## Прогноз показателей финансовых результатов

Наименование показателя	2021 г., млн. руб.	Прогноз, млн. руб.	Прирост (снижение)	
			млн. руб.	%
Выручка	2070,2	2212,51	142,31	6,87
Себестоимость продаж	1087,5	1099,89	12,39	1,14
Валовая прибыль (убыток)	982,7	1112,62	129,92	13,22

Наименование показателя	2021 г., млн. руб.	Прогноз, млн. руб.	Прирост (снижение)	
			млн. руб.	%
Коммерческие расходы	390,5	390,55	0,05	0,01
Управленческие расходы	250	250,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	342,2	472,07	129,87	37,95
Проценты к уплате	40,1	40,10	0,00	0,00
Прочие доходы	61	61,00	0,00	0,00
Прочие расходы	57,5	57,50	0,00	0,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	305,6	435,47	129,87	42,50
Текущий налог на прибыль	61,1	87,09	25,99	42,54
Чистая прибыль (убыток)	244,5	348,37	103,87	42,48

Таким образом, прибыль организации увеличится на 103,87 млн. руб. или на 42,48%.

Для оценки экономической эффективности проекта рассчитаем следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- внутренняя норма доходности.

Чистый дисконтированный доход проекта рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный доход за период реализации проекта;

$I_t$  – суммарные приведенные инвестиционные затраты;

$T$  – период реализации проекта

$r$  – ставка дисконтирования.

Ставка дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$r = r_m + j + R. \quad (2)$$

где  $r_m$  – минимальная реальная доходность инвестиционного проекта;

$j$  – уровень инфляции;

R – рисковая премия.

По данным статистики в 2022 год процент инфляции составит 17-20%. Ставка рефинансирования на май 2022 года составляет 17%. Рисковая премия по проекту составит 5%

$$r = 17\% + 17\% + 5\% = 39\% \text{ в год.}$$

Соответственно, чистый дисконтированный доход проекта составит:

$$NPV = \frac{10387}{(1+0,39)^1} - \frac{0,5159}{(1+0,39)^1} = 74,36 \text{ млн. руб.}$$

Индекс доходности рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (3)$$

Рассчитаем индекс доходности проекта:

$$PI = \frac{10387}{(1+0,39)^1} / \frac{0,5159}{(1+0,39)^1} = 201,35$$

Период окупаемости инновационного проекта рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \quad (4)$$

Рассчитаем дисконтированный период окупаемости проекта:

$$PP = \frac{0,5159}{(1+0,39)^1} / \frac{10387}{(1+0,39)^1} = 0,004 \text{ года.}$$

Таким образом, чистый дисконтированный доход проекта составляет 74,36 млн. руб., индекс доходности составляет 201,35, то есть на один вложенный рубль в проект, компания получит 201,35 руб. дополнительной прибыли, срок окупаемости проекта менее месяца. Проект можно считать экономически выгодным.

## Выводы по 2-ой главе

Таким образом, в результате анализа ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» было выявлено, что типом организационной структуры рассматриваемого предприятия является линейно-функциональная структура управления.

Анализ структуры персонала организации показал, что возраст большей части сотрудников составляет от 37 до 50 лет (39,91%). В организации большое количество сотрудников старше 50 лет, что может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию). Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 50 лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет, что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

В ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Фонд оплаты труда в рассматриваемый период увеличился на 12,42%, в результате увеличения фонда оплаты труда социальные отчисления также увеличились на 12,42%. Фонд оплаты труда увеличился в результате увеличения среднесписочной численности персонала, а также в результате увеличения среднемесячной заработной платы сотрудников. Среднемесячная заработная плата персонала в рассматриваемый период увеличилась на 8,4%, и в 2021 году составила 25,8 тыс. руб., что ниже, чем в среднем по региону.

Анализ движения кадров показал, что коэффициент постоянного состава в 2021 году на 0,019 меньше чем в 2019 году, все это говорит об увеличении текучести кадров на предприятии. Коэффициент текучести кадров остается на высоком уровне и составляет 0,182 и за рассматриваемый период увеличился на 0,03. Большая часть уволенных сотрудников, ушли по собственному желанию, что говорит о соблюдении дисциплины работниками организации.

Анализ показателей производительности труда и эффективности фонда заработной платы ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» показал, что производительность труда персонала в рассматриваемый период увеличилась на 9,46% и в 2021 году составила 947,46 тыс. руб./чел. При этом трудоемкость снизилась на 8,64%. Это говорит о повышении эффективности работы персонала предприятия. Эффективность фонда оплаты труда также увеличилась на 0,97% и составила 3,06, то есть на каждый вложенный рубль в фонд оплаты труда предприятие получает 3,06 руб. выручки.

В результате оценки эффективности управления конфликтом поколений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» были выявлены следующие проблемы:

- на предприятии часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;

- одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;

- 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 50 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;

- частой причиной конфликтов поколений в организации становятся конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала вступившего на новую должность.

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

- усовершенствование системы наставничества на предприятии. Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста;

- разработка и внедрение системы дистанционного обучения производственного персонала на базе платформы 1С: ДО.

В результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров на 5%, а также увеличения производительности труда на 5%.

Чистый дисконтированный доход проекта составит 74,36 млн. руб., индекс доходности составляет 201,35, то есть на один вложенный рубль в проект, компания получит 201,35 руб. дополнительной прибыли, срок окупаемости проекта менее месяца. Проект можно считать экономически выгодным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

В процессе трудовых отношений не редко случаются конфликты между поколениями.

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

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

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

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

В работе был проведен анализ управления конфликтами на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» .

Анализ структуры персонала организации показал, что возраст большей части сотрудников составляет от 37 до 50 лет (39,91%). В организации большое количество сотрудников старше 50 лет, что может отрицательно сказаться на производительности труда и текучести кадров (большое количество сотрудников уходит на пенсию). Кроме того, зачастую возникают конфликты поколений между сотрудниками в возрасте старше 50



лет и сотрудниками в возрасте до 36 лет, что также отрицательно сказывается на производительности труда и атмосфере в коллективе.

В ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Фонд оплаты труда в рассматриваемый период увеличился на 12,42%, в результате увеличения фонда оплаты труда социальные отчисления также увеличились на 12,42%. Фонд оплаты труда увеличился в результате увеличения среднесписочной численности персонала, а также в результате увеличения среднемесячной заработной платы сотрудников. Среднемесячная заработная плата персонала в рассматриваемый период увеличилась на 8,4%, и в 2021 году составила 25,8 тыс. руб., что ниже, чем в среднем по региону.

Анализ движения кадров показал, что коэффициент постоянного состава в 2021 году на 0,019 меньше чем в 2019 году, все это говорит о увеличении текучести кадров на предприятии. Коэффициент текучести кадров остается на высоком уровне и составляет 0,182 и за рассматриваемый период увеличился на 0,03. Большая часть уволенных сотрудников, ушли по собственному желанию, что говорит о соблюдении дисциплины работниками организации.

Анализ показателей производительности труда и эффективности фонда заработной платы ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» показал, что производительность труда персонала в рассматриваемый период увеличилась на 9,46% и в 2021 году составила 947,46 тыс. руб./чел. При этом трудоемкость снизилась на 8,64%. Это говорит о повышении эффективности работы персонала предприятия. Эффективность фонда оплаты труда также увеличилась на 0,97% и составила 3,06, то есть на каждый вложенный рубль в фонд оплаты труда предприятие получает 3,06 руб. выручки.

В результате оценки эффективности управления конфликтом поколений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» были выявлены следующие проблемы:

– на предприятии часто возникают конфликты, подавляющее большинство сотрудников имели конфликтные ситуации;

– одной из причин возникновения конфликтов в организации является конфликт поколений;

– 22,6% персонала организации находятся в возрасте старше 50 лет, то есть относятся к поколению X, а почти 32% сотрудников находятся в возрасте младше 36 лет, то есть относятся к поколению Y;

– частой причиной конфликтов поколений в организации становятся конфликты в процессе обучения нового персонала и персонала вступившего на новую должность.

В качестве мер по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии ООО «ЧТЗ-УРАЛТРАК» и решения выявленных проблем, предлагаются следующие мероприятия:

– усовершенствование системы наставничества на предприятии. Выбор в качестве наставников новых работников или работников, вступивших в новую должность, сотрудника исходя из опыта работы и возраста;

– разработка и внедрение системы дистанционного обучения производственного персонала на базе платформы 1С: ДО.

Затраты на реализацию проекта 515,9 тыс. руб. В результате реализации проекта ожидается значительное снижение конфликтов среди сотрудников, что в свою очередь снизит время простоев и повысит производительность труда на 5% рабочего персонала.

Кроме того, в результате внедрения предложенных мероприятий ожидается снижение текучести кадров на 5%.

Выручка организации увеличится на 6,87 % или на 142,3 млн. руб., трудоемкость снизится на 4,76%, а эффективность заработной платы увеличится на 5%. Прибыль организации увеличится на 103,87 млн. руб. или на 42,48%.

Чистый дисконтированный доход проекта составит 74,36 млн. руб., индекс доходности составляет 201,35, то есть на один вложенный рубль в проект, компания получит 201,35 руб. дополнительной прибыли, срок окупаемости проекта менее месяца. Проект можно считать экономически ВЫГОДНЫМ.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

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

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

23. Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Ю.М. Остапенко. - М.: ИнфраМ, 2018. – 274 с.
24. Потемкин, В.К. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.К. Потемкин. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. – 340 с.
25. Русецкая, О.В. Теория организации [Текст]: учебник для вузов/ О.В. Русецкая, Л.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 391 с.
26. Фролов, Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 116 с.
27. Ахмадуллин, И.Р. Особенности конфликтов в организации: социальный аспект [Текст]/ И.Р. Ахмадуллин, Л.З. Фатхуллина // Управление устойчивым развитием. 2018. № 2 (15). С. 41-46.
28. Дежников, М.С. Виды и источники внутриорганизационных конфликтов [Текст]/ М.С. Дежников // Colloquium-journal. 2020. № 2-7 (54). С. 37-39.
29. Стребкова, Н.В. Понятие организационного конфликта: определение, история и сущность [Текст]/ Н.В. Стребкова // Вестник Саратовского областного института развития образования. 2018. № 1 (13). С. 66-70.
30. Сургаева, И.С. Методы управления конфликтами в организации [Текст]/ И.С. Сургаева, О.Н. Черкасова // Молодежь и наука. 2019. № 10-11. С. 53.
31. Сыроед Н.С. Конфликт поколений как социальная проблема / Н.С. Сыроед // Общество: социология, психология, педагогика. 2019. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikt-pokoleniy-kak-sotsialnaya-problema> (дата обращения: 11.04.2022)
32. Кулагина Е. Конфликт поколений в компании: причины и методы решения проблем / Е. Кулагина // Директор по персоналу. 2020. URL:

<https://www.hr-director.ru/article/65813-qqq-15-m12-neizbejnye-igreki-6-sposobov-uladit-konflikt-pokoleniy-v-kompanii> (дата обращения: 11.04.2022).

33. О компании [Электронный ресурс] // Официальный сайт «ЧТЗ-Уралтрак». Режим доступа: <https://chtz-uraltrac.ru> (дата обращения – 20 апреля 2022).

Организационная структура «ЧТЗ-УРАЛТРАК»

