



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Управление конфликтами на предприятии»

Выполнила:

студентка группы ЗФ409/114-3-1  
Хусаинова Маргарита Айратовна

Научный руководитель:

К.п.н., доцент  
Тюнин Александр Иванович

Проверка на объем заимствований:  
56,23 % авторского текста

Работа Рябчук к защите  
«26» 12 2019г

зав. кафедрой экономики, управления и права

Рябчук к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск  
2019

## Оглавление

<b>Введение</b>	3
<b>Глава 1. Теоретические основы управления конфликтами на предприятии</b>	
1.1. Понятие конфликта и его виды	9
1.2. Причины возникновения конфликтов	14
1.3. Технология профилактики конфликтов в современном коллективе	21
<b>Выводы по первой главе</b>	27
<b>Глава 2. Анализ конфликтов в ООО «Челябрезинатехника» и разработка мер по управлению ими</b>	
2.1. Организационная характеристика и анализ кадрового состава базы исследования	29
2.2. Анализ конфликтов и причин их появления в ООО «Челябрезинатехника»	39
2.3. Управление конфликтными ситуациями в условиях базы исследования	49
<b>Выводы по второй главе</b>	52
<b>Заключение</b>	55
<b>Список используемой литературы</b>	59

## Введение

**Актуальность исследования.** В жизни у каждого человека есть свои цели, связанные с различными областями жизнедеятельности. Любой индивид старается достигнуть чего-то своего или старается что-то сделать по-своему. Общество согласно нраву, характеру и большинству иным аспектам разнообразны, поэтому они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются. Человек, насколько бы бесконфликтным он ни был, не в состоянии избежать разногласий с окружающими. Люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, и тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум. Если в жизни конфликтные ситуации по большей части, кроме стресса и временной психической неуравновешенности, ничего нам не преподносят, то для руководителей различного уровня конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самыми непредсказуемыми. По этой причине весьма значимым считается способность избегать появления остроконфликтных обстановок, смягчать их результаты, решать дискуссии, способность привести людей из вражды интересов заинтересованностей к совместной работе.

Вопросы исследования и совершенствования системы управления конфликтами на предприятии на сегодняшний день определили актуальность темы исследования. Об этом свидетельствует тот факт, что столкновение точек зрения, мнений, позиций – очень частое явление общественной жизни, поэтому, чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что такое конфликт и как люди приходят к согласию. Знание конфликтов повышает культуру общения и делает жизнь человека не только более спокойной, но и более устойчивой в

психологическом отношении.

Конфликт, в особенности социальный, весьма интересное явление в общественной жизни людей, и в связи с этим не случаен интерес к нему многих крупных ученых, занимающихся весьма широким спектром наук.

Зачастую расхождения и заблуждения усиливаются, воспламеняя большие возможности конфликтогенности персоны и среды, вызывая неадекватное поведение, снижая результативность высококлассной работы. Противоречия, в которых имеют схожесть значительные потребности, желания, круг интересов, миссии людей, появляются покушение в общественный положение, авторитет персоны, переходят в разногласие.

Во время конфликтов меняется система отношений и ценностей, восприятие реальности, происходит резкий выброс негативных эмоций. Его участники проявляют повышенную подозрительность, нервозность, прибегают к несвойственным себе действиям. Промедление с решением конфликта, некавалифицированные действия руководства по нейтрализации его могут вызвать неврозы, болезненные состояния, расстройство отношений между людьми.

Отношения внутри трудового коллектива сказываются на работе всего предприятия. То, как сотрудники относятся друг другу, влияет на их эмоциональное состояние, производительность и так далее. Управление конфликтами на предприятии дело сложное. Необходимо знать своих подчиненных, их психологические особенности, предугадывать их настроения.

Сотрудники любого предприятия много чем отличаются друг от друга. Конечно же, все они по-разному воспринимают то, что происходит вокруг. Различные взгляды на одни и те же события являются явлением вполне естественным, однако не стоит забывать то, что именно с них и начинаются

конфликты.

Сущность конфликта заключается в том, что противоположные мнения, позиции, интересы сталкиваются, пытаются подавить друг друга. Все это приводит к тому, что работа коллектива ухудшается, нормальное взаимодействие исчезает. Управление конфликтами на предприятии должен взять на себя менеджер. Ситуации, которые могут перерасти в нечто неприятное, он должен предвидеть и пресекать еще до момента их появления. Управление конфликтами на предприятии ,это своего рода искусство, которым, кстати, не так-то просто овладеть.

Таким образом, актуальность темы данной работы заключается в том, что конфликты на предприятии негативно отражаются на психологической атмосфере в коллективе, на взаимоотношениях между сотрудниками, приводят к снижению производительности труда, и в конечном итоге, к снижению финансовых результатов деятельности в целом, поэтому необходимо их устранять.

**Разработанность темы исследования.** Исследование проблематики конфликтов имеет длительную историю. Еще античные мыслители Эпикур, Аристотель, Платон изучали взаимоотношения людей, их поведение в процессе их взаимодействия, природу возникновения конфликтов на основе рационального осмысления природы общественного устройства. Изучение конфликта интересов предприятия как исследовательская проблема не получило до настоящего времени достаточного внимания со стороны российских ученых. Исследование формировалось на базе теоретических и методологических разработок российских и зарубежных ученых в области управления предприятием. В работе использованы фундаментальные труды по проблемам возникновения и развития социальных конфликтов известных социологов, философов: М. Вебера, Р. Дарендорфа, Г.Зиммеля, Л. Козера, К.

Маркса, Т. Парсонса, С. Роуз-Аккерман. Внимание к изучению конфликта интересов нашло свое отражение в трудах российских ученых М.Л. Альпидовской, И.Ю. Беляевой, В.Д. Граждана, Д.И. Дедова, В.В. Евстифеева, И.А. Зимней, Е.П. Ильина, В.И. Ковалева, Я.Л. Коломинского, К.О. Магомедова, О.В. Паниной, А.А. Реана, С.Л. Рубинштейна, К.А. Стрельникова, А.И. Турчинова, А.М. Цирина, Т.В. Шороховой, Г.И. Щукиной, посвященных проблемам, связанным с конфликтом интересов на предприятии. Проблема рассмотрения конфликта интересов с управленческой точки зрения отражена в научных работах не в полной мере. Не все проблемы управления конфликтами интересов получили к настоящему времени все стороннее и углубленное рассмотрение, многие вопросы остаются дискуссионными.

**Проблемой исследования является.** Постоянно возрастающая интенсивность внедрения нововведений на различных уровнях системы управления увеличивает и количество инновационных конфликтов, возникающих в системе внутрифирменных отношений. Поскольку большинство руководителей предприятий еще не успели приспособиться к изменившимся социально-экономическим условиям, то упор по-прежнему делается на техническое совершенствование производственных мощностей и качество выпускаемой продукции, а не на использование потенциала внутрифирменных отношений. На практике это приводит к тому, что большинство инновационных конфликтов, возникающих в системе внутрифирменных отношений, пускаются на самотек и длительное время существуют в латентной «скрытой» форме, что значительно снижает эффективность управления, увеличивает расходы и время на внедрение нововведений, ухудшает социально-психологический климат на предприятии. Следствием подобного положения дел, является снижение адаптационной и инновационной готовности персонала. Данная проблема

усложняется и слабой инновационной мотивацией персонала.

**Тема исследования.** Управление конфликтными ситуациями на предприятии.

**Цель работы.** Является проведение исследования системы управления конфликтами на предприятии и выявление путей ее совершенствования (на примере ООО «Челябрезинатехника»).

**Объектом исследования.** Конфликты их причины их появления.

**Предметом исследования.** Система управления конфликтами.

**Исходя из поставленной цели, определены следующие задачи:**

–Конкретизировать теоретические основы исследования системы управления конфликтами на предприятии.

–Исследовать структуру системы управления конфликтами на предприятии.

–Наметить пути совершенствования системы управления конфликтами на предприятии.

**Теоретико-методологическая база исследования.** Теоретическую и методическую базу работы составили труды отечественных авторов в области организационного поведения и менеджмента персонала.

**Практическая значимость.** Разработанные практические рекомендации могут быть использованы в ООО «Челябрезинатехника», а также других организациях, в которых отмечаются аналогичные проблемы.

**Методы исследования.** При выполнении работы были использованы следующие методы исследования: анализ литературы, наблюдение, анкетирование, психологические тесты, анализ, обобщение, экспертные оценки, опрос.

**Базой исследования:** является ведущая специализированная организация по поставке резинотехнических изделий «Челябрезинатехника» адрес:

г. Челябинск ул. Троицкий тракт 27 Д

**Структура исследования.** Структура состоит из двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Первая глава посвящена изучению теоретических основ исследования системы управления конфликтами на предприятии. Проводится исследование понятийной схемы конфликта: сущность, функции, классификация, причины, структура, динамика, методы диагностики конфликтов, технология предупреждения и способы их разрешения.

Во второй главе описывается структура системы управления конфликтами на предприятии ООО «Челябрезинатехника», роль руководителя в преодолении конфликтов, сотрудничество.



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

## **1.1. Понятие конфликта и его виды**

Большая часть сотрудников обладают индивидуальными или связанные с работой трудностями, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии руководитель имеет более тесные рабочие отношения с персоналом, что дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии [1, с 267]. Сотрудник должен чувствовать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать неофициальную, дружескую обстановку для разрешения проблем своего работника, высказать свое мнение о сложившейся ситуации и убедить работника принять решение самостоятельно, если это его личные проблемы [3, с 34].

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии. Они возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой.

Современная точка зрения на конфликты состоит в том, что многие из них не только допустимы, но и желательны, поскольку дают информацию о проблемах предприятия и разнообразных точках зрения на те или иные события [14, с 12].

Положительными результатами конфликта являются: решение проблемы способом, приемлемым для всех сторон; укрепление взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества. Конфликты способствуют повышению активности и мотивации в работе, росту квалификации, стимулируют споры и любознательность, появление новых идей в развитии предприятия, рост способности к изменениям [26, с 523]. Совершенно без конфликтов, проблем, переживаний человек может остановиться в своем развитии. Все это

способствует процессу управления, а потому конфликты в зависимости от ситуации следует не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь дисфункциональные (негативные) последствия: неудовлетворенность, ухудшение морально-психологического климата, сворачивание сотрудничества, рост текучести кадров, снижение производительности, нарастание враждебности.

Каждый управляющий предприятия заинтересован в том, чтобы конфликт был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), так как его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб.

В науке менеджмента различают виды конфликтов:

1. Внутриличностный;
2. Межличностный;
3. Конфликт между личностью и группой;
4. Конфликт между группами людей, или межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот вид конфликта возникает как следствие разных условий:

- человек, стремящийся к разным целям, должен выбрать вариант поведения, ощущая при этом внутренний разлад, который влияет на его поведение;

- ролевой конфликт возникает тогда, когда к работнику администрация предъявляет разные требования;

- конфликт может возникнуть и тогда, когда требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека [37, с 380].

Помогая человеку справиться с его внутриличностными конфликтами, можно значительно поднять производительность труда данного работника.

Присутствие внутриличностных конфликтов можно обнаружить разными

методами: анализируя поведение человека, проводя опросы, интервью и т. д.

Межличностные конфликты (противоречия). Это такой вид конфликта, который, возможно, оказывает самое сильное влияние на производственный процесс. Типичные виды таких конфликтов:

1. Конфликт между работодателем и наемным работником;
2. Конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы на предприятии, за определение производственной, маркетинговой политики на предприятии и т. д.;
3. Конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии между администратором и работником;
4. Конфликты из-за получения более выгодной работы;
5. Конфликт из-за влияния на предприятии, фактически из-за власти и т. д.

На предприятии подобную борьбу должны осуществлять многочисленные отделы персонала [22, с 160]. Цель борьбы усилить свое влияние на политику на предприятии для того, чтобы решение на предприятии было более эффективным. Конфликты между личностью и группой на предприятии. На поведение человека на предприятии активное влияние оказывает окружение, в котором он работает. В нем разрабатываются групповые нормы поведения и нормы труда.

Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно. И, как правило, их развитие вредит на предприятии, дестабилизируется ее деятельность [32, с 330].

Межгрупповой конфликт. Любое предприятие состоит из разных групп: формальных и неформальных. Между группами существуют противоречия, нередко проявляющиеся в форме конфликтов.

Наиболее значимые конфликты могут возникнуть:

-Между линейным и штабным персоналом,

-Между разными подразделениями, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т. п.

Для управления противоречиями нужно знать причины их возникновения.

1. Предприятие представляет объединение людей, а все люди, естественно, разные.

2. Ограниченность ресурсов. Ресурсы ограничены на любом предприятии. Для наиболее эффективного достижения целей на предприятии их нужно распределять, что всегда вызывает возражение какой-то части на предприятии, а значит, влечет за собой конфликты.

3. Различие в целях людей, групп людей причем это касается как формального, так и неформального предприятия. Например, юридическая служба не рекомендует определенные сделки, связанные с большим риском для предприятия, и т. д.

4. Разные представления о способах деятельности, средствах достижения целей на предприятии. При решении вопроса, как повысить конкурентоспособность на предприятии, службы снабжения, производства, финансирования, маркетинговая, юридическая, бухгалтерская могут предлагать разные пути, вступая в конкуренцию, конфликт между собой.

5. Взаимозависимость людей, связанных производственным процессом. Если эти связи не отлажены, не имеют эффективного управления, конфликты неизбежны. Предположим, одно подразделение выполнило свою работу некачественно, что привело к сбою работы всего предприятия. Очевидно, что такой факт чреват конфликтами на предприятии.

6. Разные ценностные ориентации людей, групп. Такими ценностями могут выступать как взгляды человека на дозволенные виды поведения, так и

представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, свободе и зависимости и т.д.

7. Разный жизненный опыт людей, разное отношение людей к другим людям, разные жизненные и профессиональные установки (например, человек, ориентированный на сотрудничество, и человек с ярко выраженной агрессивной установкой), разный возраст, разный уровень культуры и т. п.

8. Слабая организация информационного обеспечения. Когда решения менеджеров доходят до исполнителей и наоборот с искажениями, возникновение конфликтов неизбежно.

9. Имущественное неравенство и неравенство получаемых почестей, вознаграждений и т.п.

10. Соперничество, конкуренция на предприятии [19, с 585].

## 1.2. Причины возникновения конфликтов

Предпосылки конфликта бывают, события, факты, ситуации, предшествующие конфликту и вызывающие его при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия.

Причины конфликтов показывают источники их появления и определяют динамику на протяжении.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов:

- Объективных
- Организационно-управленческих
- Социально-психологических
- Личностных.

Первые две группы факторов носят объективный характер, третья и четвертая - субъективный.

Объективными причинами конфликтного взаимодействия считаются те обстоятельства социального взаимодействия людей, приводящие к столкновению их мыслей, интересов, ценностей и т. п.

Ограниченность ресурсов, которые распределяются (плохая обеспеченность), влечет недостатки на предприятии труда. На предприятиях ресурсы всегда ограничены, и руководство обязано грамотно распределять материалы, оборудование, человеческие ресурсы и финансы между различными группами работников [46, с 576].

Необходимость распределения ресурсов и возможность необъективного подхода к решению этой производственной цели создают предпосылки для возникновения конфликтов. Людям свойственно стремление к роли собственного вклада и значимости своего труда, в связи, с чем распределение

ресурсов на любом уровне (власти, премии, земли) может привести к конфликту.

Различие в целях (нерациональная организация труда) обуславливает принципиальность взглядов людей, стиль их поведения, противоречивый характер личностных систем убеждений. Различие целей исполнителей в системе управления часто порождает противоречия между ними. Это обусловлено сложностью структур управления, поскольку подразделения практически самостоятельно формулируют задачи своей деятельности, которые со временем могут противоречить друг другу, а иногда и стратегии развития на предприятии [27, с 263]. Правовой отдел на предприятии никак не советует отделу вещественно-технологического обеспечения определенных соглашений с высоким уровнем риска. В дальнейшем появляются противоречия в взаимосвязи с системой новейшего отделения менеджмента, работники которого считают неправильными (непрофессиональными) критерии, используемые юридическим отделом для определения степени риска соглашений [33, с 310].

С усилением квалификации подразделений предприятий увеличиваются способности с целью независимого формулирования целей, использования специальных методов управления [11, с 392]. С целью увеличения конкурентоспособности продукции отдел сбыта может настаивать на повышении его разнообразия, а производственному отделу легче достичь своей цели, если номенклатура менее разнообразна. Возникает объективная причина для конфликта.

В производственных условиях существует объективная взаимозависимость задач. Однако неправильное распределение обязанностей, несогласованность структур управления, неадекватность работы конкретного

подразделения повышают вероятность конфликтов, которые нарушают ритмичную деятельность на предприятии в целом.

В условиях совместного выполнения работ всегда существует возможность конфликта через взаимозависимость деятельности, недостаточную согласованность прав, функций, ответственности, неадекватное понимание качества труда и другие ошибки в управлении. На производственном участке цеха часто происходит выпуск бракованной продукции вследствие работы неисправного оборудования [28, с 634]. В цехе нет механиков, отвечающих за работу какого-либо конкретного вида оборудования, к ремонту подключаются свободные работники, оплата их труда не связана с качеством выпускаемой продукции. Руководитель цеха обвиняет начальника участка за брак, а тот - работников.

Ошибки управления - это неграмотные решения, вызванные необоснованным выбором методов регулирования производственной деятельности, необъективной оценкой результатов работы сотрудников, нерациональным распределением задач, неумением квалифицированно решать вопросы социально-психологических программ трудового коллектива.

Повышение профессионально-культурного уровня руководителей (менеджеров) через их своевременное обучение, овладение практическими навыками, формирование рыночного мышления, овладение методами разрешения конфликтов в коллективе позволит своевременно определять «узкие» места и предотвращать возникновение нежелательных конфликтов.

Слабая разработанность нормативно-правовых процедур, отсутствие объективных критериев оценки и решения межличностных противоречий, стандартных способов защиты интересов работников - способствуют возникновению противоречий. Если руководитель, используя свое служебное положение, неоправданно унизил или оскорбил своего подчиненного, то он



может пойти на конфликт, защищая свое достоинство [15, с 364].

Недостаток необходимых для нормальной жизнедеятельности благ (низкая заработная плата) существенно повышает уровень конфликтности в организациях и в обществе. Неустроенный, обделенный человек, который не реализовал свои возможности, более конфликтен по сравнению с теми, у кого подобные проблемы решены.

Плохая сплоченность трудового коллектива, неудовлетворительные коммуникации, несовместимость сотрудников, невозможность нужного общения являются катализаторами конфликтов на предприятии. Невозможность получить грамотное разъяснение по поводу изменения системы оценки и оплаты труда может вызвать негативные эмоции сотрудников и стать объективной причиной возникновения конфликта в коллективе.

Причиной большинства конфликтов является недостаток или искажение информации: неполные и неточные факты, слухи, изменение содержания (случайное или намеренное). Это приводит к неправильному восприятию определенной ситуации, неадекватному поведению личностей, непонимания, а затем и к конфликтам. Перед проведением аттестации на предприятии до сведения работников не была доведена информация об изменении критериев отбора, о предстоящем сокращении [6, с 584]. В результате появилось множество слухов, сплетен, производственную деятельность на предприятии было затруднено на период времени проведения аттестации, а взаимоотношения сотрудников можно было охарактеризовать как противоречивые - предвестник конфликта.

Объективные причины только тогда превращаются в источники реального конфликта, когда препятствуют реализации потребностей лица или коллектива, не удовлетворяют индивидуальные или групповые интересы.

Перечисленные причины могут привести к каждому из рассмотренных

ранее видов конфликтов. Однако существуют причины, которые чаще всего встречаются. Так, 75-80% межличностных конфликтов порождаются и затрагиваются материальными интересами отдельных работников, то есть ограниченностью ресурсов, подлежащих распределению, хотя внешне это может проявляться как несовпадение характеров, личных взглядов, моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения.

Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы [18, с 120]. Объективные условия определяют особенности деятельности для многих участников социального взаимодействия, но лишь для отдельных лиц, чьи интересы нарушены, они могут стать причиной конкретного конфликта.

На всю сеть объективных детерминант, обуславливающих возникновение конфликтов, зачастую накладывается действие целого ряда субъективных факторов, укорененных в социально-психологических особенностях индивидов и их межличностных взаимодействиях .

Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят:

нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей работников. Неправильные действия подчиненных (несерьезное отношение к труду, личная неорганизованность, эгоистические желания). Психологическая

несовместимость сотрудников, столкновение их целей, установок, интересов, мотивов, потребностей, поведения в процессе и результате общения, а также в процессе их сотрудничества в трудовом коллективе. Наличие в коллективе так называемых «трудных людей» - «агрессоров», «жалобщиков», «зануд» и т. п., которые своим поведением создают в ближайшем социальном окружении состояние социальной напряженности, что приводит к возникновению конфликтов.

Возникновение в межличностных контактах работников коллектива противоречий, которые приводят к тому, что одни индивиды своими словами, суждениями, поступками касаются или унижают социальный статус других, их материальные и духовные интересы, моральное достоинство, престиж;

Манипулирование, то есть скрытое управление собеседником, партнером против его воли, во время которого манипулятор получает односторонние преимущества за счет жертвы;

Несоответствие слов, оценок, поступков одних членов коллектива ожиданиям, требованиям других его членов.

Субъективные причины конфликтов обусловлены индивидуально-психологическими особенностями и непосредственным взаимодействием людей во время объединения их в социальные группы. В основном это обусловлено значительными потерями и искажением информации в процессе коммуникации. Нередко часть информации искажается через ее субъективное восприятие, нечеткую и неправильную трактовку, нехватку времени. Другая часть может намеренно утаиваться собеседником, если ему невыгодно ее сообщать. Много информации в устной форме ее передачи в ходе разговора не усваивается из-за невнимательности или проблемы с быстрым пониманием.

Социально-психологическими факторами конфликтов является психологическая несовместимость, несбалансированное взаимодействие людей.

К возникновению социально-психологических конфликтов приводит также непонимание людьми того, что во время обсуждения проблемы противоположность позиций может быть вызвана не реально расхождением во взглядах оппонентов, а подходом к этой проблеме с разных сторон. Одной из наиболее типичных причин конфликтов, относящихся к этой группе, является внутригрупповой фаворитизм, т.е. предоставление преимущества членам своей группы перед представителями других социальных групп. Личностные факторы конфликтов обусловлены особенностями психики человека (степени ее возбудимости, эгоцентризма, устойчивости к стрессам, уровнем настойчивости, самооценки и т. п.). Нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях источником возникновения конфликта является сам руководитель и его действия, особенно если он склонен вносить в принципиальную борьбу мнений много «мелочей» и позволяет себе личные выпады, а также он является злопамятным и недоверчивым, всегда публично демонстрирует свои симпатии и антипатии [8, с 510]. Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримого принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными. Многие конфликты возникают по вине руководителей, которые стремятся находить лазейки и обходить директивы и нормативные акты, продолжая незаметно все делать по-своему. Не проявляя должной требовательности к себе, они превыше всего ставят личный интерес и создают вокруг себя атмосферу вседозволенности. Несдержанность менеджера, неспособность правильно оценить ситуацию и найти правильный выход из нее, неумение понимать и учитывать образ мыслей и чувства других людей порождают конфликт.

### 1.3. Технология профилактики конфликтов в современном коллективе

Рассмотрим существующие на практике разновидности методов управления конфликтом.

1. Уход от конфликта— наиболее популярный метод управления

Суть данного метода управления конфликтом: группа стремится избежать конфликта, покидая «сцену» экономически, физически или психологически. Его преимущество: решение такого рода принимается очень быстро.

Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся на предприятии.

Причины применения данного метода:

- Давление более важных обстоятельств;
- Охлаждение разгоревшихся страстей;
- Сбор дополнительной информации и уход от принятия немедленного решения;
- Более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт;
- Страх перед противоположной стороной;
- Неудачное время надвигающегося конфликта.

Типичное поведение в случае разрешения конфликта методом ухода от него:

- Чаще всего отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой;
- Затягивание решения проблемы;
- Использование секретности во избежание конфликта;

Метод неприменим в случаях:

- перспективы длительного существования основ данного конфликта, поскольку метод применим лишь на относительно короткое время;

- когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Считается, что результат конфликта при таком методе управления вмещается в схему «выигрыш-проигрыш».

## 2. Метод бездействия - разновидность метода «ухода от конфликта»

Суть данного метода управления конфликтом: никаких действий и расчетов не производится вообще.

Данный метод оправдан в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий.

Последствия этого метода непредсказуемы, хотя может случиться и выгодный для администрации или социальной группы поворот событий.

## 3. Метод уступок и приспособления

Данный метод используется в случаях разрешения конфликтов:

- когда администрация обнаруживает свою неправоту и когда ей полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, показать свою рассудительность;

- когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для Вас (следует удовлетворить запросы другой стороны во имя будущей кооперации);

Наиболее вероятный результат метода: «проигрыш-выигрыш».

## 4. Метод сглаживания

Данный метод разрешения конфликта, используется в организациях, ориентированных на коллективные методы взаимодействия, а также в странах традиционного коллективизма.

Метод показан в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.

Вероятный результат использования этого метода предполагает наличие

двух вариантов: «выигрыш-проигрыш», «выигрыш-выигрыш».

#### 5. Метод скрытых действий.

Данный метод разрешения конфликта, применяется тогда, когда управление конфликтом нуждается, по мнению администрации, в скрытых средствах его урегулирования.

Причины выбора данного метода:

-стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;

-нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа;

Исход метода зависит от опыта и способностей противоположной стороны и может колебаться от варианта «проигрыш-проигрыш» до варианта «выигрыш-выигрыш».

Негативные последствия метода:

-скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям;

-акты саботажа;

#### 6. Метод «быстрого решения»

Его суть: решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно.

Данный метод разрешения конфликта используется:

- при лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных обстоятельств;

- когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации;

Наиболее вероятный результат применения метода: ближе к модели «выигрыш- выигрыш», но для этого необходимо взаимное согласие сторон.

Его преимущества: быстрота, взаимоуважительные формы убеждения сторон в ходе дебатов, подготовка решений на основе принципа консенсуса.

#### 7. Метод компромисса

Компромисс— вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем.

В демократических странах является классическим методом в разрешении конфликтов.

Суть метода: управление конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

#### 8. Метод компромисса применяется в случаях:

- когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости;
- когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;

#### Технология метода:

- переговоры;
- каждая сторона вносит свой вклад в движение к компромиссу;
- поиск приемлемых решений.

#### Ограничения для применения метода компромисса:

- нереалистичность первично занятой позиции по причине ее неадекватной оценки (например, преувеличения);
- принятое решение слишком аморфно и не будет эффективным;

Результат компромисса: нет откровенно проигравшей стороны и нет явного победителя.

#### Достоинства метода:

- возможность решения спорных вопросов для обеих сторон;

#### 9. Метод сотрудничества —соперничающие стороны действуют в поиске



наилучшего варианта решения конфликтной ситуации

Применяется в случаях:

- выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса;

- когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте;

Специфические действия конфликтующих сторон:

- ориентация на разрешение проблемы;

- акцент не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию;

- поиск интегрируемых решений;

Методика решения конфликта через решение проблемы, предложенная Аланом Фиби, заключается в следующем:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;

- когда проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон;

Ограничения в применении метода: необязательность сторон, неблагоприятные временные условия.

Результат применения метода: «выигрыш-выигрыш» для обеих сторон.

10. Метод силы — стремление одной стороны навязать другой свое решение

Применяется в следующих ситуациях:

- когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств;

- в случае жесткой необходимости введения непопулярных решений (дисциплинарных ограничений, понижения размера зарплаты);

- использование конкуренции;

- использование власти путем принуждения;
- требование подчинения.

Данный метод эффективен в ситуациях, при которых администрация имеет значительное преимущество перед работниками.

Результат применения метода: «выигрыш-проигрыш».

## Выводы по первой главе

Представление конфликта и его видов. Значимым аспектом в взаимодействии с персоналом представляет способность регулировать конфликтами на предприятии. Они возникают в ходе взаимодействия, общения людей между собой. Основательными итогами конфликта являются: разрешение трудности методом, приемлемым в интересах общих сторон; улучшение взаимопонимания, сплоченности, совместной работы. Конфликты оказывают содействие росту деятельности и мотивации в работе, увеличению квалификации, провоцируют дебаты и любопытство, возникновение свежих мыслей в формировании предприятия, увеличение возможности к переменам. Абсолютно в отсутствии конфликтов, трудностей, переживаний личность может остаться в личном формировании. Все это способствует процессу управления, а потому конфликты в зависимости от ситуации следует не подавлять, а регулировать. Предпосылки возникновения конфликтов. Конфликты неизбежны в ситуациях нашей нынешней жизни, по этой причине для того чтобы остерегаться их, либо, согласно последней грани, грамотно осуществлять себе в обстоятельствах остроконфликтных обстановок, следует обладать способностью уйти с разрешения возникшего противоречия. Конфликт означает несогласие сторон, при котором каждая сторона пытается добиться принятия ее. Однако разногласие недостаточно поддается коррекции, приобретает разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и подчиненные должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять. Возможные предпосылки конфликта совместно применяемые средства, взаимосвязь задач, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. К возможным негативным результатам конфликта относятся:

сокращение производительности, неудовлетворение, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Технология профилактики конфликтов в современном коллективе. Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения. Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Конкретные обстоятельства устанавливают отличительные черты работы в интересах множества участников социального взаимодействия, однако только для отдельных персон, чьи интересы нарушены, они имеют все шансы стать фактором определенного конфликта. Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят: нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей сотрудников).

## **Глава 2. Анализ конфликтов в ООО «Челябрезинатехника» и разработка мер по управлению ими**

### **2.1. Организационная характеристика и анализ кадрового состава базы исследования**

База исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Челябрезинатехника» г. Челябинск, Троицкий тракт, 27 Д

Директор: Шибанов Федор Викторович (на основании Устава).

ООО «Челябрезинатехника» является торговым партнером ведущих отечественных и зарубежных производителей резинотехнических изделий (РТИ), а также производит рукава высокого давления (РВД). Постоянное расширение и усовершенствование технологических процессов производства и оригинальных разработок позволяют увеличить ассортимент производимых рукавов высокого давления (РВД).

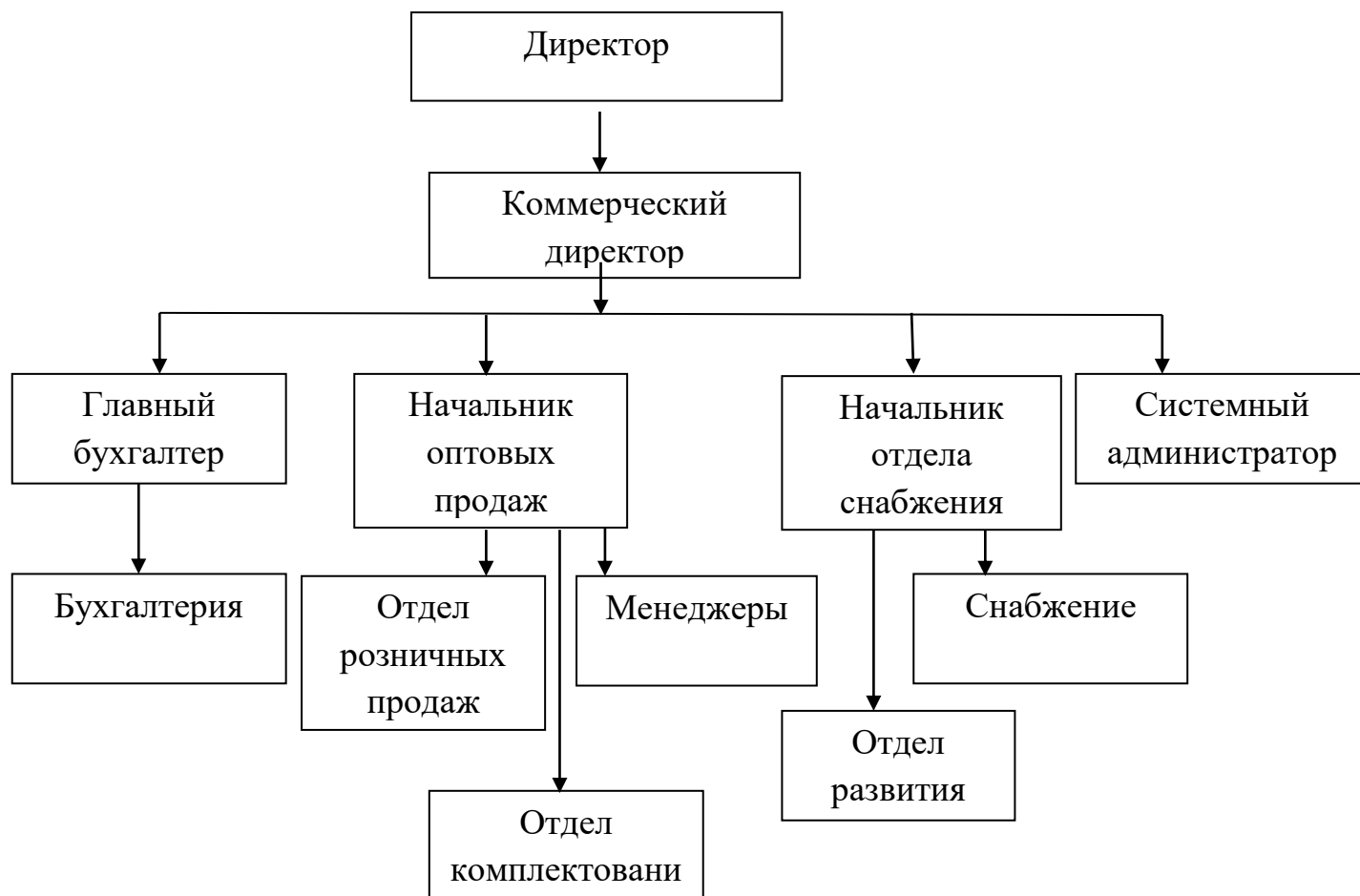
К основным преимуществам на рынке РТИ (резинотехнических изделий) ООО «Челябрезинатехника» относятся:

- Большой ассортимент продукции на складах
- Оперативная отгрузка со складов
- Отличное качество предлагаемой продукции
- Качественное выполнение заказов

Предприятие ООО «Челябрезинатехника» - Производитель, Оптовый продавец, Дистрибьютор, Дилер, Розничный продавец, Интернет-магазин

Предприятие ООО Челябинская резинатехника основана в 2003 году.

Рассмотрим более подробно структуру системы управления ООО «Челябрезинатехника», которая является линейно-функциональной рисунок 1.



**Рисунок 1. Организационная структура ООО «Челябрезинатехника»**

Таким образом, при такой структуре управления всю полноту ответственности и власти берет на себя директор, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов). Основные достоинства линейно-функциональной структуры – это обеспечить достаточные возможности реструктуризации линейных подразделений, директор, коммерческий директор, бухгалтер, оптовые продажи, снабжение, системный администратор, отдел развития, отдел комплектации, менеджеры,

отдел розничных продаж, изменения технологии, с развитием меняется и набор функциональных отделов, а также содержание выполняемых задач. Выделение функциональных подразделений на предприятии придает особую значимость выполняемым ими операциям, ведет к повышению роли и значения управленца в организации. Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа.

Анализ кадрового состава на предприятии ООО «Челябрезинатехника» проведен на основе данных таблицы 1.

**Таблица 1.**

**Анализ движения кадров в ООО «Челябрезинатехника» в 2016-2018 гг.**

Показатели	Период анализа			2018г. В % к 2016г.
	2016 год	2017 год	2018 год	
1	2	3	4	5
Численность персонала на начало года, чел.	75	75	75	100%
Среднесписочное число работников, чел.	79	81	78	98,7%
Принято всего, чел.	5	19	14	280%
Выбыло всего, чел.	7	21	18	257%
В т.ч.: - по сокращению штатов :	-	-	-	-
По собственному желанию	7	21	14	200%
За нарушение трудовой дисциплины	-	-	4	

Численность на конец года, чел.	75	75	74	98,7%
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	6,3	23,4	17,9	2,1%
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	5,1	8,0	3,09	11,6%
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	86,0	66,7	73,1	-12,9%
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	8,8	25,9	23,1	14,3%

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитывался по формуле:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывался по формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс) рассчитывался по формуле:

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывался по формуле:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$



Коэффициенты оборота согласно выбытию (Кв) и текучести сотрудников (Ктк) в 2018 году возросли в сопоставлении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, что говорит об отрицательной динамике и текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров (Кпс) также характеризуется отрицательной динамикой, в сопоставлении с 2018 годом он уменьшился на 12,9% и составляет 73,1% (для сравнения 2016 год –86,0%). Из данных таблицы 1 можно заключить, что движение рабочей силы имеет отрицательную динамику. Проведем анализ качественного состава персонала по нескольким параметрам, например, по укомплектованности штата персоналом таблица 2.

**Таблица 2.**

**Динамика профессиональной структуры коллектива ООО  
«Челябрезинатехника» в 2016-2018 гг., %**

Показатели	2016 год			2017 год			2018 год		
	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ. Лиц	Укомплектованность
Персонал всего в том числе :	75	75	100%	75	75	100%	74	74	100%
1.Руководители	3	3	100%	3	3	100%	2	2	100%
2.Специалисты	60	60	100%	60	60	100%	60	60	100%
Рабочие	12	12	100%	12	12	100%	12	12	100%

Анализ таблицы 2 показал, что на протяжении последних трех лет штат ООО «Челябрезинатехника» укомплектован на 100% по всем категориям персонала: руководителей, специалистов и рабочих. Рассмотрим распределение персонала ООО «Челябрезинатехника» таблица 3.

**Таблица 3.**

**Распределение персонала ООО «Челябрезинатехника» за 2018 год.**

Группы работников по возрасту, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	-	-	-	-	-
От 20-30	5	-	-	4	80,0%	1	20,0%
От 30-40	27	1	3,7%	23	85,2%	3	11,1%
От 40-50	18	-	-	13	72,2%	5	27,8%
От 50-60	7	1	14,3%	4	57,1%	2	28,6%
Свыше 60	5	1	20,0%	3	60,0%	1	20,0%
Итого	62	3	4,8%	47	75,8%	12	19,4%

Про анализируем таблицу по категориям персонала. Категория руководителей представлена 3 лицами, одно из них в возрасте от 30 до 40 лет, а два человека пред пенсионного возраста от 50 до 60 лет и свыше 60 лет. Вывод: необходимо готовить кадровый резерв на 2 руководящие должности. Основной состав персонала в категории специалистов — это лица в возрасте от 30 до 40 лет и от 40 до 50 лет (76,6%), по 4 человека в группах работников от 20 до 30 лет и от 50 до 60 лет (по 8,5%) и 30 человека свыше 60 лет (6,3%). Вывод: в

основном категория специалистов укомплектована лицами «среднего возраста», имеющими и стаж, и опыт работы. Незначительное количество нуждается (6,3%) необходимо заменить лицами более молодого возраста. В категории рабочих разновозрастной состав, в основном от 40 до 50 лет (41,7%). Но есть представители других возрастов: от 20 до 30 лет -8,3%, от 30 до 40 лет -25%, от 50 до 60 лет —16,7%, свыше 60 лет —8,3%. Согласно данным штатного расписания на 2018 год рассмотрим информацию по распределению персонала по трудовому стажу, гендерному признаку, образованию.

**Таблица 4.**

**Распределение персонала ООО «Челябрезинатехника» по полу в 2018 году**

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
1.Руководители	-	-	3	100%
2.Специалисты	1	6,2%	58	93,8%
3.Рабочие	9	75,0%	3	25,0%
Итого :	10	13,5%	64	86,5%

Коллектив сотрудников ООО «Челябрезинатехника» укомплектован в основном женщинами –86,5%, из них 4,7% приходится на долю руководителей, 90,6% - специалистов, 4,7% –рабочих. Из 10 мужчин, занятых в производстве 1 чел (10,0%) является специалистом, 9 чел., (90,0%) рабочими.

Рассмотрим распределение работников ООО «Челябрезинатехника» по трудовому стажу таблица 5.

Таблица 5.

**Распределение работников ООО «Челябрезинатехника» по трудовому стажу.**

Группы работников по стажу, лет	Всего (чел./%)	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Кол-во	% по группам	Кол-во	% по группам	Кол-во	% по группам
До 3 лет	12	-	-	5	41,7%	7	58,3%
От 3-5 лет	20	1	5,0%	9	45,0%	10	50,0%
От 5-10 лет	25	-	-	13	52,0%	12	48,0%
От 10-15 лет	17	2	11,7%	6	35,3%	9	52,9%
Итого :	74	3	4,05%	33	44,6%	38	51,3%

Один руководитель имеет опыт работы от 3 до 5 лет, 2 руководителя —от 10-15 лет. Это позволяет сделать вывод о необходимости создания кадрового резерва 2-х руководящих должностей. Что касается специалистов и рабочих, то работники представлены в основном равномерно в возрастных группах, но более всего имеется работников с опытом работы от 10-15 лет(35,3% в категории специалистов и 52,9% в категории рабочих).

Таблица 6.

**Анализ заработной платы персонала ООО «Челябрезинатехника» (руб.)**

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	2018 г. в % к 2016 г
1	2	3	4	5
Персонал, в том числе:				

1.Руководители	21540	23650	25620	18,9%
2.Специалисты	13640	14720	15680	6,9%
3. Рабочие	9860	10020	10800	1,2%

Анализ данных по заработной плате позволяет сделать вывод о

Тенденциях роста заработной платы в 2018 году по отношению к 2016 году: в группе руководителей —18,9, в группе специалистов на 6,9%, рабочих - 1,2%. Таким образом, анализ дал следующие результаты:

Движение рабочей силы имеет отрицательную динамику Кв и Ктк в 2018 году увеличились в сравнении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, а Кпс в сравнении с 2016 годом уменьшился на 12,9% и составляет 73,1%. Следовательно, на предприятии ООО «Челябрезинатехника» наблюдается проблема текучести кадров.

Анализ возрастного состава персонала свидетельствует о комплектовании персонала лицами пред пенсионного и пенсионного возраста в категории руководителей на 66%, в категории специалистов -на 15%, в категории рабочих - на 25%. О проблеме «устаревания кадров» свидетельствует также анализ опыта работы 2 руководителя имею опыт работы свыше 30 лет, специалисты и рабочие представлены в основном равномерно в возрастных группах, но более всего имеется работников с опытом работы свыше 30 лет (35,3% в категории специалистов и 52,9% в категории рабочих).Следовательно, необходимо создавать кадровый резерв.

11,9% специалистов имеют образование ниже требуемого уровня (среднее образование). Таким образом, имеется потребность увеличения искусного степени данной доли персонала с целью соответствующего выполнения собственных официальных обязательств и соотношения захватываемой должности.

Таблица 7.

## SWOT – анализ ООО «Челябрезинатехника» за 2018 год

Сильные стороны	Слабые стороны
1.Быстрый прием и обработка заказов	1.Неясные стратегии
2.Устойчивое руководство	2.Слабый имидж компании
3.Большая база постоянных клиентов	3.Зависимость от поставщиков.
4.Ценовое преимущество	4.Малые затраты на рекламу
Потенциальные возможности	Потенциальные угрозы
1.Выходы на новые рынки или сегменты	1.Ограниченный бюджет на рекламу
2.Расширение продуктовой линии	2.Изменение потребностей и предпочтений у покупателей
3.Снижение входных барьеров в привлекательных рынках	3.Вход конкурентов с низко-ценовыми продуктами
4.Возможности увеличения объема продаж	4.Появление сильных конкурентов

После построения SWOT-анализа проанализируем сильные и слабые стороны, угрозы и возможности внешней среды. Данные таблицы 7 показывают, что ООО «Челябрезинатехника» следует обратить свое внимание на повышение конкурентоспособности, в результате снижения ценовой политики и за счет корректировки организации работы предприятия, а также на привлечение специалистов для проведения рекламной компании. В целом, учитывая сильные стороны предприятия можно сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным и в своей отрасли сможет занять лидирующее положение после применения соответствующих мер.

## 2.2. Анализ конфликтов и причин их появления в ООО

### ««Челябрезинатехника»»

Чтоб выявить уровень конфликтности на предприятии ООО «Челябрезинатехника» мною был проведен социологический опрос.

Вопросы теста:

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т. е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

А. Нет.

Б. Когда как.

В. Да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются?

А. Да.

Б. Затрудняюсь ответить.

В. Нет.

3. Кто вы в большей степени?

А. Пацифист. (Человек с мировоззрением «осуждающим любые войны»).

Б. Принципиальный.

В. Предприимчивый.

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

А. Часто.

Б. Периодически.

В. Редко.

5. Что для вас наиболее характерно, если бы вы возглавили новый коллектив?

А. Разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в её целесообразности.

Б. Изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами.

В. Чаще бы советовался с людьми.

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?

А. Пессимизм.

Б. Плохое настроение.

В. Обида на самого себя.

7. Характерно ли для вас стремление отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива?

А. Да.

Б. Скорее всего да.

В. Нет.

8. Относите ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

А. Да.

Б. Скорее всего да.

В. Нет.

9. Из трёх личностных качеств, с которыми вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

А. Раздражительность.

Б. Обидчивость.

В. Нетерпимость критики.

10. Кто вы в большей степени?

А. Независимый.

Б. Лидер.

В. Генератор идей

11. Каким человеком вас считают друзья?

А. Экстравагантным.

Б. Оптимистичным.

В. Настойчивым.



12.С чем вам чаще всего приходится бороться?

А. С несправедливостью.

Б. С бюрократизмом.

В. С эгоизмом.

13.Что для вас наиболее характерно?

А. Недооцениваю свои способности.

Б. Оцениваю свои способности достаточно объективно.

В. Переоцениваю свои способности.

14.Что вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

А. Излишняя инициатива.

Б. Излишняя критичность.

В. Излишняя прямолинейность.

На основании ответов были построены таблицы по гендерной структуре, возрастной структуре, структура опрошенных по стажу лет. И подведены итоги.

**Таблица 10.**

**Гендерная структура опрошенных на выявление уровня конфликтности за 2018 год.**

Уровень конфликтности	Данные по опрошенным	
	Мужчины	Женщины
1. Очень низкий	-	-
2. Низкий	-	-
3. Ниже среднего	-	-
4. Чуть ниже среднего	8 %	-
5. Средний	6 %	20 %
6. Чуть выше среднего	-	20 %

7. Выше среднего	-	40 %
8. Высокий	-	6 %
9. Очень высокий	-	-

В результате опроса мною были получены следующие данные: большинство участников 26% имеют средний, нормальный уровень конфликтности, 20% чуть выше среднего, 8% выявлен уровень конфликтности чуть ниже среднего, у 6% участников выявлен высокий уровень конфликтности таблица 10.

**Таблица 11.**

**Возрастная структура опрошенных на выявление уровня конфликтности за 2018 год.**

Уровень конфликтности	Данные по опрошенным			
	20-30 лет	30-40 лет	50-60 лет	Свыше 60
1. Очень низкий	-	-	-	-
2. Низкий	-	-	-	-
3. Ниже среднего	-	6%	-	-
4. Чуть ниже среднего	-	8%	-	-
5. Средний	-	20%	-	-
6. Чуть выше среднего	20%	-	-	-
7. Выше среднего	35%	-	-	-
8. Высокий	-	11%	-	-
9. Очень высокий	-	-	-	-

В результате опроса мною были получены следующие данные: возрастная категория от 20-30 лет более конфликтна т.к имеет большой процент.

Возрастная категория от 30-40 лет имеет менее конфликтное состояние, т.к имеет менее конфликтный процент, возрастная категория от 40-60 и свыше 60 лет, не участвует в конфликтных ситуациях таблица 11.

**Таблица 12.**

**Структура опрошенных по стажу лет на выявление уровня конфликтности за 2018 год.**

Уровень конфликтности	Данные по опрошенным			
	3 года	3-5 лет	5-10 лет	От 10-15 лет
1. Очень низкий	-	-	-	-
2. Низкий	5%	-	-	-
3. Ниже среднего	-	-	-	-
4. Чуть ниже среднего	-	10%	-	-
5. Средний	-	-	26%	-
6. Чуть выше среднего	-	10%	-	14%
7. Выше среднего	-	-	32%	-
8. Высокий	-	-	-	-
9. Очень высокий	-	-	-	-

В результате опроса мною были получены следующие данные: Стаж работы от 5-10 лет имеет более высокий процент конфликтности 58 %, это говорит о том что работник который долгое время находится на своем рабочем месте, более уверен в себе и своих профессиональных возможностях, и может с уверенностью вступать в любой конфликт. Стаж работы от 3-5 лет, имеет средний процент конфликтности 20 %, это значит что, работник до конца не осведомлен информацией о чем либо, и может проиграть в конфликте. Стаж от 10-15 лет,

имеет 14 % конфликтности в коллективе, эти работники опираются на свой опыт в работе и тем самым не реагируют на конфликтные ситуации. Стаж работников от 3 лет имеют самый маленький процент конфликтности 5 %, так как эти работники еще не осведомлены всей информацией, и не могут вступать в конфликт таблица 12.

**Таблица 13.**

**Динамика конфликтов ООО «Челяблезинатехника» в период с 2016-2018 гг.**

Виды конфликтов	2016 год	2017 год	2018 год	2018г. В % к 2016г.
Межличностный	25	23	15	60 %
Конфликт между личностью и группой	22	15	10	45%
Конфликт между группами людей, или межгрупповой конфликт	28	18	14	50%

Анализ данных по динамике конфликтов за период с 2016-2018 гг можно сделать вывод о том что межличностных конфликтов уменьшилось на 60% в сравнении с 2016 годом, это говорит о том что в коллективе преобладает здоровая атмосфера отношений. Конфликты между личностью и группой уменьшились на 45% в сравнении с 2016 годом, а конфликты между группами людей, или межгрупповой конфликт так же уменьшились на 50% в сравнении с 2016 годом. Это говорит о том что чем меньше процент конфликтности в коллективе, тем больше сплоченность коллектива, выше работоспособность и конкурентоспособность.

Причины возникновения конфликтов на предприятии в ООО «Челябрезинатехника».

1.Распределительные отношения. Разногласие может появиться из-за распределения разных благ. К тому же непринципиально, объективно они распределены либо вовсе нет. Подобно как норма, трудолюбивые сотрудники получают больше задач, а заработная плата платится абсолютно всем в одинаковой мере. Нередко вопрос кроется в неточности правил и регламентов. Ошибки регламента делают его недостаточным, что приводит к уменьшению производительности труда и конфликтами среди работников.

2.Трудности в совместной работе. Персонал, трудящиеся в одном отделе зачастую конфликтуют между собою. Подобно как норма, конфликтуют наиболее энергичные и активные люди. В случае если работа считается ответственной и непростой, конфликта среди работниками почти неминуемы. Периода конфликта на предприятии действуют согласно возрастающей. В конце концов, это может перейти в реальную проблему либо депрессию. В наши время общество недостаточно понимают человеческую натуру и её характерные черты, по этой причине стремятся враждовать. Проблему можно урегулировать наиболее кропотливым отбором персонала и формированием в коллективе значительной организованной структуры.

3.Расхождение профессиональных интересов. На определенных предприятиях общество зачастую гонятся за собственными целями и интересами, из-за которых предприятие никак не может прогрессировать все полноценно. По этой причине весьма немаловажно присутствие знающего управляющего, что сумеет объективно распределить прямые обязанности и финансы, а кроме того воодушевить собственных сотрудников в достижение результативного итога. В результате, и управление и подчиненные останутся в выигрыше.

4. Борьба за лидерство. Характер конфликта на предприятии часто носит направленность самореализации. На любом предприятии имеется конкуренция. Конфликт способен появиться из-за амбиций коллективного превосходства, если происходит соперничество из-за господство, наставничество и т.д. Решение конфликтов на предприятии возможно нормализовать неплохим методом. Рекомендуется установить абсолютно всем одинаковые требования с целью развития и время от времени проводить общественно-психические тренинги и персональные консультации.

5. Плохие условия труда. Эти условия считаются достаточно плохими и не комфортными к работе. Если в помещении очень много сотрудников, совершается принудительное общение. Конфликты могут порождать старое оборудование, что медлительно работает и регулярно ломается. По этой причине весьма немаловажно сформировать предельно положительную атмосферу с целью комфорта работы для сотрудников.

6. Плохая мотивация. Кадры, в основной массе, работают так, чтобы их амбиции и возможности находились в равновесии. Есть прослойка сотрудников, у которых этот баланс легко нарушить и стимулировать их на подвиг. Но именно на подвиг, а не на ежедневный трудовой подвиг. Задача руководителя – искать в людях точки смещения этого равновесия и не допускать смещения в отрицательную сторону, к провалу.

7. Текучесть кадров основные причины. Неэффективная система подбора и адаптации персонала. У непрофессионального подбора множество причин: спешка в закрытии вакантного места, недостаточное информирование сторон. Нет условий для карьерного роста сотрудников, не организуется повышение их квалификации. Плохие условия труда на предприятии. Конфликтные отношения с начальством. Плохой психологический климат в коллективе, неприязненные отношения с коллегами. Не созданы условия для выражения

творческих способностей. Плохая организация труда и руководителя на предприятии.

8. Адаптация нового сотрудника. Чрезмерное вмешательство в работу сотрудника, недостаток психологической поддержки, дефицит внимания со стороны руководителя к вопросам подчиненного, отсутствие промежуточных результатов эффективности труда сотрудника, некорректность системы оценки работника, неэффективное решение служебных проблем работника.

**Таблица 14.**

**SWOT - анализ уровня конфликтности в ООО «Челябрезинатехника»**

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Нововведения	1. Распределительные отношения
2. Тщательный подбор кадров	2. Трудности в совместной работе
3. Своевременная заработная плата	3. Плохая мотивация
4. Льготы	4. Плохие условия труда
Потенциальные возможности	Потенциальные угрозы
1. Расширение штата	1. Текучесть кадров
2. Освоение новых технологий	2. Не выполнение поставленной задачи
3. Обучение персонала	3. Не ясные цели задач
4. Выездные мероприятия	4. Нарушение трудовой дисциплины

После построения SWOT-анализа проанализируем сильные и слабые стороны, угрозы и возможности внешней среды. Данные таблицы 14 показывают, что ООО «Челябрезинатехника» следует обратить свое внимание на отношения между коллективом, так как из этого складывается основная работа предприятия. Мотивирующая часть со стороны руководства не ясна, плохие условия труда, говорят о том что, сотрудник не комфортно чувствует

себя на рабочем месте, соответственно может начаться текучка кадров, и нарушение трудовой дисциплины.

В целом, учитывая сильные стороны предприятия можно сделать вывод, что за счет нововведений, повысится интерес к работе, а тщательный подбор персонала, обеспечит предприятию меньше конфликтных ситуаций, соответственно повысится рост производительности. Своевременность выплаты заработной платы говорит о стабильности предприятия, и спрос на рабочие места. Льготы есть не на всех предприятиях это говорит о том что это определенные преимущества.



## **2.3 Управление конфликтными ситуациями в условиях базы исследования**

Подытожив работу, проведенную по изучению управления конфликтами на предприятии ООО «Челябрезинатехника», с целью усовершенствования и развития предприятия разработан ряд предложений и рекомендаций по устранению нескольких проблем:

1. Отсутствие профессиональной подготовки
2. Текучесть кадров.
3. Отсутствие адаптационного периода для нового сотрудника.

**Рекомендация 1. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников.** Повышая квалификацию у сотрудников предприятия, постепенно повышается рейтинг по продажам и положительно отражается на имидже предприятия. Для того что бы ввести новую систему обучения и повысить квалификацию сотрудника, потребуется:

1. Конференции, встречи, симпозиумы. Активная методика обучения, которая стимулирует развитие коммуникативных навыков, развивает логическое мышление, обучает специфике публичных выступлений;

2. Тренинг. В процессе обучения тренер дает определенные инструкции и проверяет, насколько усвоены знания в течение определенного периода времени.

3. Кейс-стади. Этот метод позволяет решать реальные проблемы предприятия. В основном он подходит для руководителей высшего звена и управленческого персонала.

4. Деловая игра – суть метода заключается в том, что проблему решает не один человек, а группа обучающихся;

5. Баскет. Метод основан на имитации ситуаций, встречающихся в процессе работы.

Чем больше руководитель вложит средств, сил, терпения, в свой коллектив, такую отдачу он и получит.

**Рекомендация 2. Предотвращение текучести персонала.** Равнодушие к творческому потенциалу личности. Каждому человеку, каждой личности, нужно самовыражаться в том или ином направлении. Сегодня, как никогда, ключевыми качествами современной личности становятся творчество, креативность, умение отстаивать свои позиции и позиции своего предприятия, принимать нестандартные решения, быстро адаптироваться к условиям. Руководитель или директор предприятия должен для себя понимать, то что равнодушие личности ведет к текучести кадров и потери в продажах, теряется имидж предприятия и оно идет на убыль. Что предприятие получит если будет раскрывать потенциал каждого менеджера :

1. Высокий рост в продажах, т.к он будет переживать за предприятие как за собственное.

2. Личное удовлетворение. Что на его личность обратили внимание и он важен предприятию как сотрудник.

3. Положительную репутацию предприятия.

4. Уменьшение текучести кадров.

Что для этого потребуется :

- творческие командировки и экскурсии
- больше прямого общения руководителя и подчиненных
- моральное поощрение со стороны начальства.
- премиальные части для мотивации персонала.

**Рекомендация 3. Разработка адаптационных проектов для новых сотрудников.**

Не секрет, что достаточно большой процент новых сотрудников увольняется в конце испытательного срока из-за отсутствия грамотной

адаптационной политики. На каждую принимаемую должность, создается документ, там находится, основные сведения о предприятии, основные нормативные документы и должностные инструкции. Очень важно чтоб новый сотрудник был закреплен за опытным специалистом, той должности на которую претендует сотрудник. Опытный специалист должен помочь новому сотруднику адаптироваться в коллективе и на предполагаемом рабочем месте. Работу по адаптации сотрудников существенно облегчают электронные презентации предприятия, разработанные специально для целей адаптации персонала. Проекты для новых сотрудников таковы: в первой половине дня проводим ориентационное собрание, на которое приходят представители разных отделов. Они рассказывают о том, чем занимаются их отделы, почему это важно для новых сотрудников и предприятия в целом.

Для начала новый сотрудник отправляется на склад или на производство, чтоб увидеть товар своими глазами, потрогать его, либо увидеть как он изготавливается, в дальнейшем это помогает в работе.

Предложенные рекомендации предоставят предприятию:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у сотрудника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

- максимально уменьшаться риски конфликтных ситуаций.

## **Вывод по главе 2. Практическая часть. Анализ конфликтов в ООО**

### **«Челябрезинатехника» и разработка мер по управлению ими**

Общество с ограниченной ответственностью «Челябрезинатехника» является торговым партнером ведущих отечественных и зарубежных производителей резинотехнических изделий (РТИ), а также производит рукава высокого давления (РВД). ООО «Челябрезинатехника» относятся:

- Большой ассортимент продукции на складах
- Оперативная отгрузка со складов
- Отличное качество предлагаемой продукции
- Качественное выполнение заказов

Предприятие ООО Челябинатехника основана в 2003 году.

Организационная структура управления ООО «Челябрезинатехника», является линейно-функциональной, что позволяет предприятию использовать все виды ресурсов. Анализ кадрового состава показал что, коэффициенты оборота согласно выбытию (Кв) и текучести сотрудников (Ктк) в 2018 году возросли в сопоставлении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, что говорит об отрицательной динамике и текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров (Кпс) также характеризуется отрицательной динамикой, в сопоставлении с 2018 годом он уменьшился на 12,9% и составляет 73,1% (для сравнения 2016 год – 86,0%). Анализ данных по заработной плате позволяет сделать вывод о тенденциях роста заработной платы в 2018 году по отношению к 2016 году: в группе руководителей —18,9, в группе специалистов на 6,9%, рабочих -1,2%. Таким образом, анализ дал следующие результаты: Движение рабочей силы имеет отрицательную динамику Кв и Ктк в 2018 году увеличились в сравнении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, а Кпс в сравнении с 2016 годом уменьшился на 12,9% и составляет 73,1%. Следовательно, на предприятии ООО «Челябрезинатехника» наблюдается проблема текучести кадров. Построение

SWOT-анализа говорит о том что ООО «Челябрезинатехника» следует обратить свое внимание на повышение конкурентоспособности, в результате снижение ценовой политики и за счет корректировки организации работы предприятия, а также на привлечение специалистов для проведения рекламной компании. В целом, учитывая сильные стороны предприятия можно сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным и в своей отрасли сможет занять лидирующее положение после применения соответствующих мер. Чтоб выявить уровень конфликтности на предприятии ООО «Челябрезинатехника» мною был проведен социологический опрос он показал что, возрастная категория от 20-30 лет более конфликтна т.к имеет большой процент. Возрастная категория от 30-40 лет имеет менее конфликтное состояние, т.к имеет менее конфликтный процент, возрастная категория от 40-60 и свыше 60 лет, не участвует в конфликтных ситуациях. Стаж работы от 5-10 лет имеет более высокий процент конфликтности 58 %, это говорит о том что работник который долгое время находится на своем рабочем месте, более уверен в себе и своих профессиональных возможностях, и может с уверенностью вступать в любой конфликт. Стаж работы от 3-5 лет, имеет средний процент конфликтности 20 %, это значит что, работник до конца не осведомлен информацией о чем либо, и может проиграть в конфликте. Стаж от 10-15 лет, имеет 14 % конфликтности в коллективе, эти работники опираются на свой опыт в работе и тем самым не реагируют на конфликтные ситуации. Стаж работников от 3 лет имеют самый маленький процент конфликтности 5 %, так как эти работники еще не осведомлены всей информацией, и не могут вступать в конфликт. По динамике конфликтов можно понять что за период с 2016-2018 гг можно сделать вывод о том что межличностных конфликтов уменьшилось на 60% в сравнении с 2016 годом, это говорит о том что в коллективе преобладает здоровая атмосфера отношений. Конфликты между личностью и группой уменьшились на 45% в

сравнении с 2016 годом, а конфликты между группами людей, или межгрупповой конфликт так же уменьшились на 50% в сравнении с 2016 годом. Это говорит о том что чем меньше процент конфликтности в коллективе, тем больше сплоченность коллектива, выше работоспособность и конкурентоспособность. С целью усовершенствования и развития предприятия разработан ряд предложений и рекомендаций по устранению нескольких проблем. Отсутствие профессиональной подготовки. Текучесть кадров. Отсутствие адаптационного периода для нового сотрудника. Рекомендация 1. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников. Рекомендация 2. Предотвращение текучести персонала. Рекомендация 3. Разработка адаптационных проектов для новых сотрудников.

## **Заключение.**

Основательными итогами конфликта являются: разрешение трудности методом, приемлемым в интересах общих сторон; улучшение взаимопонимания, сплоченности, совместной работы. Конфликты оказывают содействие росту деятельности и мотивации в работе, увеличению квалификации, провоцируют дебаты и любопытство, возникновение свежих мыслей в формировании предприятия, увеличение возможности к переменам. Абсолютно в отсутствии конфликтов, трудностей, переживаний личность может остаться в личном формировании. Все это способствует процессу управления, а потому конфликты в зависимости от ситуации следует не подавлять, а регулировать. Предпосылки возникновения конфликтов. Конфликты неизбежны в ситуациях нашей нынешней жизни, по этой причине для того чтобы остерегаться их, либо, согласно последней грани, грамотно осуществлять себе в обстоятельствах остроконфликтных обстановок, следует обладать способностью уйти с разрешения возникшего противоречия. Конфликт означает несогласие сторон, при котором каждая сторона пытается добиться принятия ее. Однако разногласие недостаточно поддается коррекции, приобретает разрушительную силу. Это нужно знать, и менеджеры и подчиненные должны понимать, что конфликт обогащает жизнь, если им правильно управлять. Возможные предпосылки конфликта совместно применяемые средства, взаимосвязь задач, различия в целях, различия в восприятиях и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. К возможным негативным результатам конфликта относятся: сокращение производительности, неудовлетворение, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном

вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия. Например, более углубленная работа над поиском решения, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем. Технология профилактики конфликтов в современном коллективе. Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены расхождением индивидуальных и групповых норм поведения. Межгрупповые конфликты порождаются в основном расхождением во взглядах и интересах, хотя подобные различия зачастую сводятся к борьбе за ресурсы. Конкретные обстоятельства устанавливают отличительные черты работы в интересах множества участников социального взаимодействия, однако только для отдельных персон, чьи интересы нарушены, они имеют все шансы стать фактором определенного конфликта. Среди них к возникновению конфликтов зачастую приводят: нарушение принципов управления, которые проявляются в неправильных действиях руководителей (нарушение трудового законодательства, несправедливое использование поощрений и наказаний, самонадеянное использование кадрового потенциала, деструктивное влияние на социальные статусы и роли подчиненных, недостаточный учет психологических особенностей, личных интересов и потребностей сотрудников. Общество с ограниченной ответственностью «Челябрезинатехника» является торговым партнером ведущих отечественных и зарубежных производителей резинотехнических изделий (РТИ), а также производит рукава высокого давления (РВД). ООО «Челябрезинатехника» относится: Большой ассортимент продукции на складах. Оперативная отгрузка со складов. Отличное качество предлагаемой продукции. Качественное выполнение заказов. Предприятие ООО Челябинская резинатехника основана в 2003 году. Организационная структура управления ООО «Челябрезинатехника», является линейно-функциональной, что позволяет предприятию использовать все виды ресурсов. Анализ кадрового



состава показал что, коэффициенты оборота согласно выбытию (Кв) и текучести сотрудников (Ктк) в 2018 году возросли в сопоставлении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, что говорит об отрицательной динамике и текучести кадров. Коэффициент постоянства кадров (Кпс) также характеризуется отрицательной динамикой, в сопоставлении с 2018 годом он уменьшился на 12,9% и составляет 73,1% (для сравнения 2016 год –86,0%). Анализ данных по заработной плате позволяет сделать вывод о тенденциях роста заработной платы в 2018 году по отношению к 2016 году: в группе руководителей —18,9, в группе специалистов на 6,9%, рабочих -1,2%. Таким образом, анализ дал следующие результаты: Движение рабочей силы имеет отрицательную динамику Кв и Ктк в 2018 году увеличились в сравнении с 2016 годом на 14,3% или в 2,8 раза, а Кпс в сравнении с 2016 годом уменьшился на 12,9% и составляет 73,1%. Следовательно, на предприятии ООО «Челябрезинатехника» наблюдается проблема текучести кадров. Построение SWOT-анализа говорит о том что ООО «Челябрезинатехника» следует обратить свое внимание на повышение конкурентоспособности, в результате снижение ценовой политики и за счет корректировки организации работы предприятия, а также на привлечение специалистов для проведения рекламной компании. В целом, учитывая сильные стороны предприятия можно сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным и в своей отрасли сможет занять лидирующее положение после применения соответствующих мер. Чтоб выявить уровень конфликтности на предприятии ООО «Челябрезинатехника» мною был проведен социологический опрос он показал что, возрастная категория от 20-30 лет более конфликтна т.к имеет большой процент. Возрастная категория от 30-40 лет имеет менее конфликтное состояние, т.к имеет менее конфликтный процент, возрастная категория от 40-60 и свыше 60 лет, не участвует в конфликтных ситуациях. Стаж работы от 5-10 лет имеет более высокий процент

конфликтности 58 %, это говорит о том что работник который долгое время находится на своем рабочем месте, более уверен в себе и своих профессиональных возможностях, и может с уверенностью вступать в любой конфликт. Стаж работы от 3-5 лет, имеет средний процент конфликтности 20 %, это значит что, работник до конца не осведомлен информацией о чем либо, и может проиграть в конфликте. Стаж от 10-15 лет, имеет 14 % конфликтности в коллективе, эти работники опираются на свой опыт в работе и тем самым не реагируют на конфликтные ситуации. Стаж работников от 3 лет имеют самый маленький процент конфликтности 5 %, так как эти работники еще не осведомлены всей информацией, и не могут вступать в конфликт. По динамике конфликтов можно понять что за период с 2016-2018 гг можно сделать вывод о том что межличностных конфликтов уменьшилось на 60% в сравнении с 2016 годом, это говорит о том что в коллективе преобладает здоровая атмосфера отношений. Конфликты между личностью и группой уменьшились на 45% в сравнении с 2016 годом, а конфликты между группами людей, или межгрупповой конфликт так же уменьшились на 50% в сравнении с 2016 годом. Это говорит о том что чем меньше процент конфликтности в коллективе, тем больше сплоченность коллектива, выше работоспособность и конкурентоспособность. С целью усовершенствования и развития предприятия разработан ряд предложений и рекомендаций по устранению нескольких проблем. Отсутствие профессиональной подготовки. Текучесть кадров. Отсутствие адаптационного периода для нового сотрудника. Рекомендация 1. Необходимо ввести систему обучения и повышения квалификации сотрудников. Рекомендация 2. Предотвращение текучести персонала. Рекомендация 3. Разработка адаптационных проектов для новых сотрудников. Из выше перечисленного видно что поставленные цели и задачи выполнены.

## Список используемой литературы

1. Андреев, В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведение переговоров, разрешение конфликтов: учебник / В.И. Андреев. [Текст] - М.: 2014.- 267 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. [Текст] – М., 2014. – 182 с.
3. Асадов, А.Н. Конфликтология: учебное пособие / А.Н. Асадов -Санкт-Петербург.: [Текст] Издательство СПбГУЭФ, 2013. – 34 с.
4. Бизюкова И. В. Кадры: учеб. Пособие/ под ред. И. В.Бизюкова. [Текст] - М: Экономика, 2015. – 579 с.
5. Бирман Л.А. Управленческие решения. [Текст] - М.: Дело, 2013. – 521 с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. [Текст] - М.: Юристъ, 2013. – 584 с.
7. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. [Текст] -М.:Проспект, 2014.-688 с
8. Виханских О.С., Наумов А.И. Менеджмент. [Текст] - М.: Гардарики, 2014. – 510 с.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. [Текст] - М.: Дело, 2014. – 665 с.
10. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского]. [Текст] – Спб.: Питер, 2013. – 863 с.
11. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами. [Текст] - М . : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 392 с.
12. Десслер Г. Управление мотивацией персонала: Пер. с англ. [Текст] - М.: БИЦОМ, 2013. – 655 с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. [Текст] - Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 556 с.
14. Журавлев А.Л., Вахин А.А. Социально-психологические аспекты климата в коллективе// Современная конфликтология. [Текст] - 2014. - №12. – с .12.

15. Зеленский С. Ю. Методы профилактики конфликтов в компаниях // Молодой ученый. [Текст] — 2014. — №18. — 364 с.
16. Иманкулова Ж.М. Управление конфликтом в организации // Кадровое дело. [Текст] - 2013. - №5. – с.13
17. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник. – Ростов-н-Дону: Феникс, [Текст] 2014. – 452 с.
18. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Управление конфликтами в организации и профилактика профессионального стресса работников. // Вестник самарского государственного технического университета. [Текст] - 2013. - №1 (7). – 120 с.
19. Кибанов А.Я. Трудовые ресурсы. [Текст] - М: Инфра-М, 2013. – 585 с.
20. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] – М.: ИНФРА-М, 2014. – 367 с.
21. Ковалев В. В. Финансовый анализ. [Текст] - М.: Наука, 2013. – 521 с.
22. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб.пособие. [Текст] – М.: ВЛАДОС, 2014. – 160 с.
23. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров. [Текст] – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
24. Ларионов В.Г. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. [Текст] - 2013. - №2. – с.23
25. ЛафтаДж.К. Менеджмент. [Текст] - М.: ТК Велби, 2013. – 537 с.
26. Лукичева Л.И. Разработка управленческих решений. [Текст] - М.: МИЭТ, 2013. – 523 с.
27. Лукичева Л.И. Управление персоналом. [Текст] - М.: Омега-Л, 2014.-263 с.
28. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. [Текст] - М.: ЗАО Бизнес-школа 31.Интел-Синтез», 2013. - 634 с.

29. Маренго А.К. Экономический анализ. [Текст] - М.: Бератор-Пресс, 2013. - 309 с.
30. Маслова В.М. Управление персоналом. [Текст] - М.: Юрайт, 2014.-488 с.
31. Менеджмент организации: теория, история, практика. [Текст] - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 256 с.
32. Менеджмент: Учебник / под ред. М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко и др. [Текст] - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 330 с.
33. Меньшова, В.Н. Конфликтология / В.Н. Меньшова - Новосибирск: изд-во СибАГС, [Текст] 2013. – 410 с.
34. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. [Текст] - М.: Вильямс, 2014. - 672 с.
35. Ошуркова, НА. Конфликт в трудовом коллективе и способы их разрешения: учебное издание / НА. Ошуркова. [Текст] - М.: Экономика, 2013. – 278 с.
36. Подольский В.И. Экономический анализ. [Текст] - М.: Экономист, 2014. - 439 с.
37. Попова С.М. Менеджмент как вид профессиональной деятельности: [Текст] Учебное пособие. - ЗИП СКУПК, 2014. – 380 с.
38. Практикум по менеджменту: Конкретные ситуации, задачи и курсовые проекты. Учебное пособие / Под ред.В.И. Подлесных. [Текст] - СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2013. – 272 с.
39. Пучкова С.И. Экономический анализ. [Текст] - М.:ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. - 576 с.
40. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. [Текст] - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
41. Робинс, Стивен П., Коултер, Мэри. Менеджмент, 6-е изд. / Пер. с англ. [Текст] - М.: Изд. дом "Вильямс", 2013. – 880 с.
42. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие. [Текст]- М.: ЗАО "Бизнес-школа", 2014. – 352 с.

43. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. [Текст] - М.:ИНФРА-М, 2014. - 301 с.
44. Свергун О.А. Препарируем конфликт // Кадровик. [Текст] - 2013. - №9. – 12 с.
45. Селезнева Н.Н., Ионова А.Р. Экономический анализ. [Текст] - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 499 с.
46. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - 7-е изд., перераб. и доп. [Текст] - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2014. – 576 с.
47. Спатарь А. В. Управление конфликтами в организации // Молодой ученый. [Текст] — 2015. — №3. — 517 с.
48. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами: учебник / Н.Н. Тренин -[Текст] М.: Инфра-М, 2014. – 233 с.
49. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. [Текст] - М.: Экмос, 2013. – 352 с.
50. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта / Б.И. Хасан -СПб.: Питер, [Текст] - 2013. 93 с.
51. Чумиков, А.Н. Управление конфликтом / А.Н Чумиков -[Текст] М.: Изд-во МГУ, 2014.
52. Чуреев, В.Д. Практикум по конфликтологии / В.Д. Чуреев - [Текст] - СПб.: Питер, 2013. – 400 с.
53. Чюрняк, Т.В. Конфликты в организациях и технологии их разрешения / Т.В. Чюрняк - Новосибирск: [Текст] Изд-во СибАГС, 2013. – 120 с.