



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

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:
79,34% авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«17» марта 2022 г.
Зав. кафедрой Э.У.П.
Рябчук П.Г.

Выполнила: Голошейкин Данил
Владимирович
Студент группы ЗФ-409-114-3-1КУ

Научный руководитель: Плужникова
Ирина Ивановна

Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	6
1.1. Понятие, сущность управления конфликтами в системе трудовых отношений.....	6
1.2. Подходы к исследованию конфликтов в системе трудовых отношений	10
1.3. Методы управления конфликтами в системе трудовых отношений	14
Выводы по первой главе.....	20
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ООО УК «ТЕПЛОКОМПЛЕКС».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	22
2.2. Оценка управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс».....	26
2.3 Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в системе трудовых отношений.....	36
Выводы по второй главе.....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в любой компании возникают конфликты, и поэтому возникает необходимость в их регулировании. Потребность в изучении конфликтов, видов и способов их регулирования становится все более острой.

В условиях нестабильности экономической среды общества особую актуальность приобретает управление конфликтами в системе трудовых отношений. Благоприятный социально -психологический климат в коллективе оказывает положительное воздействие на результативность труда. Последние события: вспышка коронавирусной инфекции, вооруженный конфликт на Украине обострили напряженность в системе трудовых отношений, поэтому управление конфликтами в коллективе вышло на первый план.

Разработка и внедрение механизмов управления конфликтами позволяет своевременно среагировать и разработать управленческие решения по снижению уровня конфликтности на предприятии.

Степень научной разработанности проблемы. Теме управления конфликтами в системе трудовых отношений посвящено множество трудов известных авторов, среди них можно назвать таких, как: Андруник А.П., Банайтис Н.Г., Бычков В.П., Горленко О. А., Кибанов А. Я., Маслов В.И., Парыгин Б.Д., Тимченко А.А., Туманов М.Д., Чуланова О.Л. и многие другие.

Научный обзор литературы по теме исследования показал, что авторы по разному трактуют сущность управления конфликтами в организации. Часть исследований акцентирует внимание на том, что эффективность зависит от проработанности механизма управления конфликтами, другая часть авторов считает, что эффективность зависит от участия руководства при регулировании и разрешении конфликта, третья часть исследователей считает, что уровень конфликтности в коллективе зависит от типа темперамента и возрастных значений коллектива работников.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления конфликтами в системе трудовых отношений.

Объектом работы выступает ООО УК «Теплокомплекс».

Предметом работы является кадры на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить понятие, сущность управления конфликтами в системе трудовых отношений;
- рассмотреть подходы к исследованию конфликтов в системе трудовых отношений;
- выделить основные методы управления конфликтами в системе трудовых отношений;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО УК «Теплокомплекс»;
- провести оценку управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс»;
- разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в системе трудовых отношений.

Методологическая база исследования. В ходе исследования автором использованы следующие источники информации: учетно-методическая литература по курсам: «экономика труда», Экономический анализ деятельности предприятия», «Экономика устойчивого развития», периодические издания, бухгалтерская отчетность ООО УК «Теплокомплекс» за 2019-2021 гг.

Методы исследования. Исследование базируется на описании и обобщении мнений ученых и практиков, также для установления количественных зависимостей между изучаемыми явлениями были использованы экономические и математико-статистические методы исследования, в том числе классификация, детализация и группировка, сравнение, синтез и анализ и пр.

База исследования: ООО УК «Теплокомплекс».

Структура исследования. Исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления

конфликтами в системе трудовых отношений, раскрывается сущность управления конфликтами в системе трудовых отношений; описываются методы управления конфликтами в системе трудовых отношений.

Вторая глава посвящена работе по разработке мероприятий по управлению конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс», здесь дается организационно-экономическая характеристика предприятия, проводится анализ управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс», предложены мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в системе трудовых отношений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Конфликтность является общей чертой социальной жизни. В организациях конфликт - это состояние разногласий, вызванное фактическим или предполагаемым противоречием потребностей, ценностей и/или интересов между людьми, работающими вместе. Конфликт в командах принимает различные формы и может быть незначительным, вызывающим лишь кратковременные сбои, или серьезным, угрожающим способности команды функционировать и достигать своих целей.

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Кибанов А. Я. считает, что «конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон».

Зинченко В. П. и Мещеряков Б. Г. определили конфликт в организации как «открытую форму существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного порядка». Александрова Е. В. трактует конфликт в организации как «разновидность конфликтов, возникающих в коллективах вследствие рассогласования формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива».

Таким образом, в российской научной среде принято понимать под конфликтом в организации ситуацию, причиной которой послужило противоречие позиций двух сторон по поводу ценностей, целей и средств их достижения, и других организационных и личностных факторов. Несмотря на противоречивость суждений все авторы приводят к выводу о том, что механизмы управления

конфликтами должны базироваться на типах конфликтов, которые в схематичном виде представлены на рисунке 2.

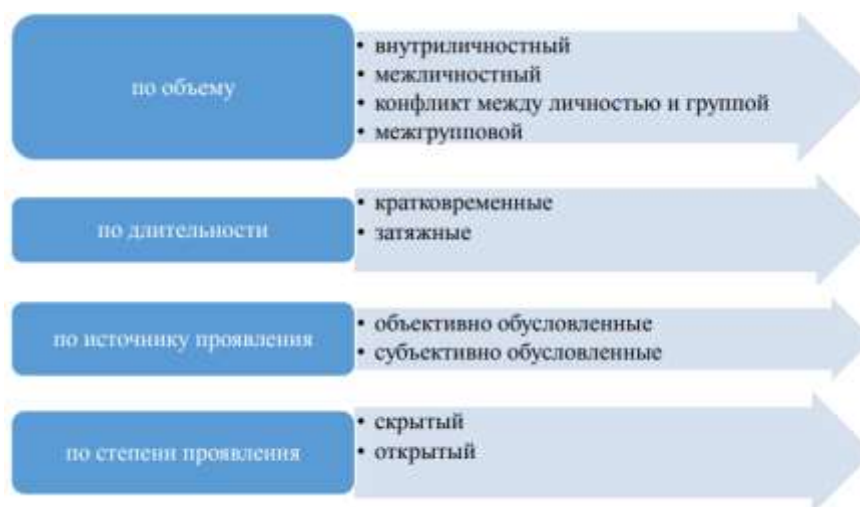


Рисунок 1. Типы возникновения конфликтов

Как видно из рисунка природа конфликтов многогранна. Одни конфликты возникают в ходе внутреннего противоречия, другие затрагивают двух и более человек. Как правило, люди неодинаково ведут себя в конфликтных обстановках: одни чаще уступают, отказываясь от собственных желаний и мнений, иные агрессивно отстаивают свою позицию. Конфликт в команде может иметь разные причины, и вы должны постараться их понять. Понимание конфликта позволит вам определить, какой подход лучше всего подходит в данной ситуации. Независимо от того, имеете ли вы дело с конфликтом сверху вниз или что-то происходит внутри вашей команды, разрешение конфликта имеет первостепенное значение.

Когда дело доходит до решения командных конфликтов, самым ценным игроком является сама команда. Из-за этого сплоченность команды и другие факторы играют важную роль в определении того, какой курс действий требуется для разрешения конфликта. Команды с высоким уровнем сплоченности могут даже извлечь выгоду из командных конфликтов, когда они возникают. Следовательно, конфликты могут предоставить прекрасную возможность для роста, и их не всегда следует избегать, подавлять или игнорировать. Командные конфликты многогранны и чрезвычайно сложны, но эффективное посредничество начинается с самых основ конфликта. Сама команда может превратить эти конфликты в

ценные возможности. Существуют разные подходы к изучению командных конфликтов и поиску их источника. Тем не менее, большинство из них можно разделить на две основные категории: внутригрупповые и организационные. С одной стороны, в исследовании рассматриваются источники командных конфликтов на индивидуальном и межличностном уровнях. В своем всестороннем метаанализе внутриличностного конфликта Де Вит, Грир и Джен выделяют три основных источника конфликтов в командах: конфликт задач, конфликт отношений и конфликт процесса.

Как следует из названия, конфликты задач вращаются вокруг конкретной задачи, поставленной перед командой. Речь идет о процессе, лежащем в основе решения, принятого командой в отношении этой конкретной задачи.

Этот тип конфликта возникает из-за различий в идеях и взглядах на задачу, а иногда может даже возникать из-за разногласий по поводу того, что нужно сделать в первую очередь. Эти конфликты задач менее разрушительны, когда они изолированы, например, когда они не конфликтуют с другими типами конфликтов.

Конфликты отношений связаны с отношениями членов команды друг с другом. Таким образом, конфликт отношений включает в себя различия, связанные с различными предпочтениями, установками, личными и межличностными стилями.

Этот тип конфликта, скорее всего, будет разрушительным для команды, потому что он часто связан с негативными эмоциями, враждебностью и личной неприязнью. Они не только разрушительны, но и отвлекают. Для некоторых ученых конфликт отношений является тенью конфликта задач. По сути, они утверждают, что качество межгрупповых отношений связано с умением совместно решать задачи.

Конфликты процессов связаны с делегированием задач и процессом, посредством которого решаются командные задачи. Проще говоря, все сводится к логистике выполнения задачи. Конфликты возникают, когда возникают разногласия по поводу распределения задач, распределения ответственности и решения о том, как задача должна быть выполнена. Конфликт процесса часто

рассматривается как наихудшая форма внутригруппового конфликта: он не только связан с конкретной задачей, проблема часто связана с разногласиями по поводу того, кто должен принимать решения и контролировать ресурсы.

Если выйти за пределы внутригруппового конфликта, то внутри коллектива возникает конфликт, встроенный в более широкую организационную динамику. По сути, конфликт возникает, когда команда и организация взаимно влияют друг на друга. Это означает, что внутриличностные конфликты нельзя рассматривать изолированно. Существуют еще конфликты статуса. Нельзя отрицать, что социальная иерархия внутри организации может быть источником конфликта. Для команд естественно формировать социальные иерархии, что приводит к борьбе за власть за общественное уважение и контроль над решениями, ресурсами и наградами. Эта форма конфликта носит структурный характер, и ее часто сложно идентифицировать и разрешить, потому что редко кто-то заинтересован в результатах конфликта. Вместо этого люди стремятся к более широкому достижению социального положения или функции, что приводит их к выходу за пределы команды.

Источником конфликта также может выступать организационная структура. Этот источник конфликта относится к фактическому составу организации и правилам, нормам и ценностям, которые она представляет. Организации с ограниченными знаниями, различными культурными ценностями и традициями, а также с различной рабочей этикой и видением с меньшей вероятностью будут участвовать в переговорных процессах. Скорее они будут действовать односторонне и насильственно.

С другой стороны, организации со схожими стилями работы, ценностями и целями с большей вероятностью будут общаться, вести переговоры и искать компромисс и разрешение конфликтов. Таким образом управление конфликтом это достаточно сложное явление, от правильности оценки которого зависит правильность выработанных управленческих решений по нивелированию конфликтов. Поэтому в следующей части исследования рассмотрим основные подходы к исследованию конфликтов в системе трудовых отношений.

1.2. ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНФЛИКТОВ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Успешное управление конфликтными ситуациями в коллективе – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее условий обстановки максимально продуктивной для организации и абсолютно благоприятной для сотрудников. Формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда. В то же время социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, потенциала к еще более успешной актуализации и реализации.

Исследование конфликта любого уровня с точки зрения соотношения его теоретического и эмпирического компонентов может быть построено в соответствии с двумя стратегиями:

Эмпирическая база исследования, образно говоря, является фундаментом, от качества которого зависит устойчивость «здания» теоретических обобщений к тем серьезным испытаниям практикой, которыми так богата реальная, а не придуманная жизнь. Очевидно, что практическая ценность теоретических обобщений и рекомендаций, полученных на солидной эмпирической базе, заметно выше, чем ценность выводов, в основе которых лежит только личный опыт исследователя, дополненный небольшим количеством других эмпирических данных, а также информацией, почерпнутой из нескольких десятков книг и статей, посвященных исследуемому конфликту.

Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов. Конфликтология будет развиваться более динамично, если проводить исследования.

В процессе анализа конфликтов конфликтолог должен постоянно обращаться к практике, оценивать полученные предварительные результаты с точки зрения их соответствия реальному изложению дел, совершенствовать методику анализа и

дорабатывать выдвинутые гипотезы в соответствии с той новой информацией, которую он получает в ходе самого процесса изучения. Важно не сводить изучение конфликтов к анализу бумаг или тенденций, отражающих эти явления. Наиболее ценная и достоверная информация может быть получена лишь при непосредственном изучении реальных конфликтов в реальной жизни.

Особое место практики в процессе познания связано с тем, что она является источником наших знаний, поскольку все проблемы, нуждающиеся в разрешении, а следовательно, и в познании, конфликтолог находит в практике реальной жизни, практика выступает критерием истинности полученных знаний, а также конечным результатом познания.

Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности сотрудников с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей, которая состоит из вопросов, касающихся проблемы управления конфликтами в организации.

Анкетирование - один из основных видов опроса, осуществляемого путем опосредованного общения социолога и респондента. Различают следующие виды анкетирования:

- по способу общения между исследователем и опрашиваемым
- по месту проведения - анкетирование по месту жительства и по месту работы или учебы. В последнем случае он может быть групповым.
- по уровню стандартизации - полностью или частично стандартизированным.

Анкетирование имеет как достоинства (оперативность, экономия средств и времени и др.), так и недостатки, связанные с субъективностью получаемой информации, ее достоверностью и т. д.

Поэтому анкетирование необходимо сочетать с другими методами сбора первичной информации. Успех анкетирования в значительной степени определяется тем, какие и как сформулированы вопросы. Необходимо отметить,

что процесс управления конфликтами и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе идут неразрывно друг с другом.

Обзор научной литературы позволил выделить несколько интересных методик оценки социально-психологического климата. Однако необходимо отметить, что методики исследования подбираются в зависимости от индивидуальных характеристик каждой организации и состава кадров.

В настоящее время существует обширное количество методик, направленных на исследование социально-психологического климата в коллективе. Выявление проблем в коллективе – это цель изучения социально-психологического климата. Это сделано для того, чтобы позже решить эти проблемы. В отечественной и зарубежной литературе представлены различные методики исследования эффективности системы формирования социально-психологического климата в коллективе.

Также для оценки социально-психологического климата в коллективе используются такие методы, как:

- наблюдение;
- беседа;
- тестирование;
- анкетирование и т.д [17].

Наблюдение, как метод исследования, характеризуется требованиями к его реализации, такими как: сохранение естественных условий прохождения изучаемых явлений, требование целенаправленного изучения и постепенной фиксации результатов.

Наблюдение особенно эффективно, когда испытуемые не знают об эксперименте. С нашей точки зрения, наиболее интересным методом наблюдения является включенное наблюдение - когда исследователь участвует в жизни исследуемой группы, становится ее членом и изучает процессы, происходящие изнутри. Беседа, диалог, дискуссия, как метод исследования системы формирования социально-психологического климата в коллективе, помогает раскрыть отношения людей, их намерения, позиции, чувства, оценку того или

иного явления. Эксперимент-это вид наблюдения, только в этом случае экспериментатор наблюдает процесс, который он сам систематически проводит. Степень достоверности эксперимента во многом зависит от соблюдения всех его условий.

Тестирование - один из самых популярных методов изучения социальнопсихологического климата в коллективе. Преимущества этого метода- простота, доступность, точность и возможности автоматизации.

Анкетный опрос - это форма опроса, над которой ученый теряет контроль во время распространения анкеты. Ключевые части анкетного опроса: анкетер, опросник и участник.

Основная цель исследования, проведенного с помощью анкеты, - выделить некоторые числовые показатели, характеризующие составные части производственных коллективов социально-психологического климата в ее основных проявлениях с точки зрения коллективного сознания.

Более того, каждый из этих компонентов может быть выражен следующими показателями:

- с помощью группового анализа состояния этого параметра (например, анализа отношения начальника к подчиненному и наоборот), полученного на основе личных оценок;

- с помощью группового анализа удовлетворенности положением этого параметра (например, отношения с руководителем подразделения) [10, с.58].

Анкетирование основано на массовом сборе материалов, который проводится на основе заранее разработанных анкет.

Анализируя технологии изучения эффективности системы построения СПК в группе, мы пришли к выводу, что для получения наиболее объективных и достоверных результатов исследования, эти методы имеет смысл использовать в комплексе, дополняя недостатки одних достоинствами других. На основе этих методов было выбрано несколько технологий, которые позволят исследовать социально психологический климат в коллективе. Среди наиболее интересных методик можно выделить следующие:

- анкета «В какой степени Вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?»;
- социально–психологический климат коллектива Б.Д. Парыгина;
- роли в команде» Р.М. Белбина;
- диагностика личности на мотивацию достижения к успеху и мотивацию к избеганию неудач Т. Элерса;
- диагностика «360 градусов»;
- анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка и т.д.

Вышеуказанные методики наиболее легко реализовать, собрать необходимый статистический материал, и проанализировать. Указанные методики малозатратны по времени, но позволяют проверить специфику психологической среды и принять соответствующие меры по ее улучшению. В следующей части исследования рассмотрим основные методы управления конфликтами в системе трудовых отношений.

1.3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Конфликт является неотъемлемой частью деятельности организации, и поэтому необходимо уметь управлять данным явлением. Правильное диагностирование и прогнозирование позволяет извлечь тот позитив, который заключен в самой природе конфликта. Особенно важно уметь управлять конфликтом при командном стиле организации деятельности. Управление конфликтом в широком смысле слова – это процесс целенаправленного воздействия субъектов социального управления на причины конфликта в целях осознанного изменения характера противостояния в общем или в его частных проявлениях. На современном этапе развития кадрового менеджмента в научной литературе представлено большое количество разнообразных методик урегулирования конфликтных ситуаций в практике организаций. Наиболее интересные методы урегулирования конфликтных ситуаций представлено на рисунке 2.



Рисунок 2. Методы разрешения межличностных конфликтов

Главная задача менеджера состоит в том, чтобы вовремя обнаружить начальную стадию конфликта.

В свою очередь выбор подходящего способа разрешения конфликта во многом зависит от ситуации и целей стороны. В соответствии с этой моделью каждая сторона должна решить, в какой степени она заинтересована в удовлетворении своих собственных интересов, что называется напористостью, и в какой степени она заинтересована в том, чтобы помочь удовлетворить интересы противника, что называется сотрудничеством. Напористость может варьироваться от напористой до неуверенной в одном континууме, а готовность к сотрудничеству может варьироваться от отказа от сотрудничества до сотрудничества в другом континууме.

Как только стороны определили желаемый баланс между двумя конкурирующими проблемами — сознательно или бессознательно — возникает стратегия разрешения конфликта. Например, если участник переговоров уверен, что сможет победить в вопросе, который имеет первостепенное значение для коллектива (например, заработная плата), может быть выбран режим прямой конкуренции.

С другой стороны, когда конфликтующая сторона безразлична к какой-либо проблеме или когда он действительно поддерживает озабоченность руководства (например, безопасность предприятия), можно ожидать уступчивого или сотрудничающего режима (в правой части экспоната).

Также в рамках исследования рассмотрим основные режимы разрешения конфликтов (таблица 1).

Таблица 1 Основные режимы разрешения конфликтов

Режимы разрешения конфликтов	Подходящие ситуации
Конкуренция	Когда необходимы быстрые и решительные действия, например, в чрезвычайных ситуациях. По важным вопросам, требующим осуществления непопулярных действий, например, по сокращению расходов, обеспечению соблюдения непопулярных правил, дисциплине. По вопросам, жизненно важным для благосостояния компании, когда вы знаете, что правы.
Сотрудничество	При попытке найти интегративное решение, когда оба набора проблем слишком важны, чтобы их можно было скомпрометировать. При объединении идей от людей с разными точками зрения. При получении приверженности путем включения проблем в консенсус и т.д.
Компрометация	Когда цели важны, но не стоят усилий или потенциального нарушения более напористых способов. Когда равные по силе противники преследуют взаимоисключающие цели. При попытке добиться временного урегулирования сложных вопросов и т.д.
Избегание	Когда проблема тривиальна или когда более важные проблемы неотложны. Когда потенциальные нарушения перевешивают преимущества разрешения. Когда позволяешь людям остыть и восстановить перспективу. Когда сбор информации заменяет немедленное решение. Когда другие могут решить конфликт более эффективно.
Размещение	Когда вопросы важнее для других, чем для вас самих, — чтобы удовлетворить других и поддерживать сотрудничество. При создании социальных кредитов для более поздних выпусков. При минимизации потерь, когда вы проиграли и проигрываете и т.д.

Разрешение конфликтов - это навык, который полезен профессионалам на всех этапах карьеры. Проще говоря, конфликт может возникнуть практически в любой обстановке, от работы в офисе до работы в полевых условиях.

Понимание того, как справляться с конфликтами, примирять эмоции и достигать взаимопонимания, является ценной практикой, которая повышает благополучие и продуктивность, и все эти методы изучаются посредством разрешения конфликтов.

Разрешение конфликтов — это больше, чем просто метод для понимания разницы между посредничеством и арбитражем. Этот сложный набор навыков может привести к успешной карьере.

В последнее время направления по урегулированию конфликтов приобрели особую актуальность. Для урегулирования конфликта можно рекомендовать следующие направления.

Во-первых, необходимо признать конфликт. При возникновении конфликта необходимо его признание, так как первоочередной проблемой выступает само отрицание конфликта. И поэтому первым действием необходимо распознавание и признание конфликта.

Следующим действием необходимо объединение сотрудников, участвующих в конфликтной ситуации. Это осуществляется в частном порядке. Так как если это сделать на глазах у других сотрудников это только усугубит ситуацию, заставив кого-то потерять лицо или открыть для дальнейших насмешек.

Как только будут собраны конфликтующие стороны вместе, необходимо обозначить выявленную проблему, а также сообщить участникам конфликта, какова будет цель встречи, а именно:

- постановка проблемы так, чтобы все с ней согласились;
- возможность обсудить ситуацию, чтобы обе стороны могли понять друг друга;
- совместное определение того, что вызвало проблему, и что необходимо, чтобы избежать ее в будущем;
- нахождение общих областей, где все стороны могут прийти к согласию;
- вместе решить, что должно произойти;
- изложение последующих действий или мер мониторинга, которые вы будете предпринимать, чтобы убедиться, что проблема действительно решена.

Самое главное, вы должны сообщить им, что сегодня проблема будет решена, и что, если решение не представляется возможным, вы предпримете другие меры (например, внешний арбитраж, инструктаж, обучение или дисциплинарное взыскание).

Также необходимо приложить усилия. Чтобы сотрудники, участвующие в конфликтной ситуации, переключились на другое действие (загрузить их новым фронтом работ, поставить перед ними другие задачи и т.д.).

Важно, чтобы конфликтующие стороны научились чутким образом воспринимать точку зрения другой стороны. Руководство не может просто разрешить конфликт, устанавливая порядок говоря, что одно правильно, а другое неправильно. Разрешение приходит лучше всего, когда каждой стороне позволено немного сохранить лицо, но в то же время уступить.

Также на уровень конфликтности в коллективе предприятия играет правильно (рационально подобранный) персонал предприятия. То есть необходимо взвешенно подходить к решению о найме.

Можно рассмотреть возможность использования личностных тестов. Исследование СРР показало, что большая часть конфликтов на рабочем месте связана со столкновениями между разными личностями и эго (49%). Забудьте миф о притяжении противоположностей; похожие люди лучше работают вместе. Хотя на предприятии не нужна команда, состоящая из одних и тех же личностей, знание того, какие сотрудники могут конфликтовать с другими и когда, может помочь избежать создания плохих ситуаций или партнерских отношений.

Не надо нанимать изначально конфликтных сотрудников. Невозможно предсказать, какие люди могут вызвать конфликт, но вы можете немного покопаться, чтобы получить представление. Какие вопросы вы задаете потенциальным сотрудникам? Вы спросите, почему они ушли с последней работы? Понравились ли им там их коллеги? Остерегайтесь ответов, которые обвиняют других в проблемах или предполагают, что все, что пошло не так, произошло по чьей-то вине.

Необходимо тщательно изучить рекомендации новых сотрудников. Позвоните предыдущим работодателям. Покопайтесь немного, чтобы увидеть, был ли конфликт причиной их ухода с предыдущей работы.

Также необходимо отметить, что инструменты отслеживания и найма кандидатов упрощают поиск, собеседование и найм новых сотрудников на одной платформе.

Руководству для урегулирования конфликтных ситуаций также можно порекомендовать пройти дополнительное обучение - получите профессиональную подготовку по разрешению конфликтов.

Разрешение конфликтов — обязательное качество успешного руководителя.

Сотрудники любого предприятия, ожидают от руководителя разрешения конфликтов. Это не вариант, чтобы позволить этому процессу двигаться самостоятельно, и надеяться, что это разрешится само собой. Исследование СРР показало, что 70% сотрудников считают, что управление конфликтами крайне важно для успешного лидерства. 54% считают, что менеджеры могли бы добиться большего успеха, если бы сразу устранили первоначальную напряженность, а не позволяли ей накапливаться.

Необходимо также вовлекать в процесс управления конфликтами менеджеров предприятия. Предоставить им навыки и инструменты для самостоятельного использования и включить обучение разрешению конфликтов в рамках совещаний или других регулярных обучающих программ.

Также ознакомление с успешными практиками по разрешению конфликтов в отечественных компаниях позволило отметить, что процесс урегулирования конфликта должен выступать частью руководства предприятием.

В руководстве для сотрудников должны быть четко изложены ожидания от поведения сотрудников со стороны администрации предприятия. Сотрудники должны понимать, что приемлемо, а что нет в действиях персонала на предприятии.

Обязательно наметьте индивидуальную корпоративную систему разрешения конфликтов, чтобы сотрудники, столкнувшиеся с конфликтом, знали, что им следует делать.

В любом случае какой механизм для разрешения конфликтных ситуаций не был разработан на предприятии, процесс урегулирования конфликтов является сложной индивидуальной системой для каждого предприятия в целом. И от того насколько эффективно на предприятии принимаются меры по урегулированию конфликтов зависит эффективность функционирования всего предприятия, так как на основании опыта успешных компании при сформированности благоприятного

(бесконфликтного) социально-психологического климата в коллективе достижения самого предприятия намного продуктивнее.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы основы управления конфликтами в системе трудовых отношений.

В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность управления текучестью кадров на предприятии. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что конфликтность является общей чертой социальной жизни. В организациях конфликт - это состояние разногласий, вызванное фактическим или предполагаемым противоречием потребностей, ценностей и/или интересов между людьми, работающими вместе. Природа конфликтов многогранна. Одни конфликты возникают в ходе внутреннего противоречия, другие затрагивают двух и более человек. Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов. Необходимо отметить, что процесс управления конфликтами и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе идут неразрывно друг с другом.

Обзор научной литературы позволил выделить несколько интересных методик оценки социально-психологического климата. Однако необходимо отметить, что методики исследования подбираются в зависимости от индивидуальных характеристик каждой организации и состава кадров.

На современном этапе развития кадрового менеджмента в научной литературе представлено большое количество разнообразных методик урегулирования конфликтных ситуаций в практике организаций. Разрешение конфликтов - это больше, чем просто метод для понимания разницы между посредничеством и арбитражем. Этот сложный набор навыков может привести к успешной карьере.

В любом случае какой механизм для разрешения конфликтных ситуаций не был разработан на предприятии, процесс урегулирования конфликтов является

сложной индивидуальной системой для каждого предприятия в целом. И от того насколько эффективно на предприятии принимаются меры по урегулированию конфликтов зависит эффективность функционирования всего предприятия, так как на основании опыта успешных компаний при сформированности благоприятного (бесконфликтного) социально-психологического климата в коллективе достижения самого предприятия намного продуктивнее.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ООО УК «ТЕПЛОКОМПЛЕКС»

2.1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Базой исследования является ООО УК «Теплокомплекс» г. Каменск – Уральский. Юридический адрес: 623418, Свердловская область, г. Каменск-Уральский, ул. Мичурина, д. 2В.

Основным видом деятельности компании является Производство, передача и распределение пара и горячей воды кондиционирование воздуха. Также УК «Теплокомплекс», ООО работает еще по 19 направлениям. Размер уставного капитала 100 000 руб.

Миссия предприятия: стремимся быть лидерами в оказании коммунальных услуг населению.

Стратегические цели ООО УК «Теплокомплекс»:

- завоевание и сохранение лидерства в области оказания коммунальных услуг населению;
- обеспечение высокой эффективности производства путем непрерывного совершенствования всех процессов;
- поощрение инициативы сотрудников, непрерывное повышение их технического и профессионального уровня через постоянное обучение;
- обеспечение достойного уровня жизни сотрудников предприятия.

Площадь территории ООО УК «Теплокомплекс» составляет 2,46 га (24570 м²).

Предприятия оказывают безвозмездную финансовую помощь и благотворительство общественным организациям, детским домам, детским спортивным секциям.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности исследуемого предприятия в период 2019 – 2021 гг (таблица 2).

Таблица 2 Динамика выручки, валовой прибыли и чистой прибыли ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Период анализа	Выручка от реализации	Прибыль (валовая)	Чистая прибыль по РСБУ
2019	452365	51478	11201
2020	514741	47562	12048
2021	541230	47124	9871

Согласно полученным результатам выручка от реализации продукции ООО УК «Теплокомплекс» в 2020 году выросла на 62,376 млн. руб. в абсолютном значении и на 13,8%. В 2021 году данный показатель вырос на 5,1%. Валовая прибыль ООО УК «Теплокомплекс» в период анализа снижалась: в 2020 году на 7,6%, а в 2021 году на 0,9%.

Данное явление объясняется высоким уровнем инвестирования в основные фонды и наращиванием кредитной нагрузки. Чистая прибыль по российским стандартам бухгалтерского учета в 2020 году увеличилась на 7,6%, а в 2021 году снизилась на 18,1%.

Относительный показатель эффективности деятельности предприятия – рентабельность характеризует эффективность использования ресурсов. Рентабельность продаж говорит о величине чистой прибыли по РСБУ в структуре выручки от реализации, а рентабельность производства – в составе себестоимости продаж.

В таблице 3 представим динамику показателей рентабельности ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 – 2021 гг.

Из таблицы 7 видно, что показатель рентабельности в период анализа сокращается с 2,48% в 2019 году до 1,82% в 2021 году (рентабельность продаж); с 2019 года падает с 2,79% до 2,0% (рентабельность производства). Таким образом, показатели рентабельности свидетельствуют об ухудшении экономического положения предприятия в анализируемом периоде.

Таблица 3 Динамика показателей рентабельности ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 – 2021 гг., %

Период анализа	Рентабельность продаж	Рентабельность производства
2019 г.	2,48	2,79
2020 г.	2,34	2,58
2021 г.	1,82	2,00

Следующим проследим динамику численного состава базы исследования, которая в наглядном виде представлена на рисунке 3.

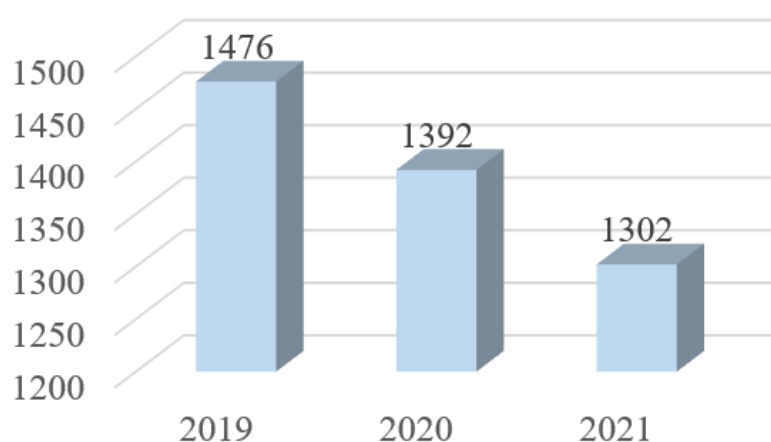


Рисунок 3. Динамика численности ООО УК «Теплокомплекс» в 2019-2021 гг., чел.

Согласно проведенному анализу было выявлено, что в анализируемом периоде прослеживается сокращение численности персонала, что свидетельствует об оптимизации кадрового потенциала предприятия ООО УК «Теплокомплекс» в связи с интенсификацией производства, ростом производительности труда, внедрением технологии аутсорсинга при организации обслуживающих производств.

Динамика численного состава базы исследования по уровням образования и структура численного состава по уровням образования представлена в таблице 4.
Таблица 4.

Динамика численного состава базы исследования по уровням образования и структура численного состава по уровням образования в 2019-2021 гг.

Уровень образования	Период анализа		
	2019	2020	2021
Высшее	404	396	374
Среднее профессиональное	459	456	421
Начальное профессиональное	284	290	260
Среднее общее	266	261	236
Итого	1413	1403	1291
Уровень образования	Период анализа		
	2019	2020	2021
Высшее	28,6%	28,2%	29,0%
Среднее профессиональное	32,5%	32,5%	32,6%
Начальное профессиональное	20,1%	20,7%	20,1%
Среднее общее	18,8%	18,6%	18,3%
Итого	100,0%	100,0%	100,0%

Из таблицы 4 видно, что основу всех категорий сотрудников представляют работники с средним профессиональным и высшим образованием, что характеризуется как положительное явление. Ознакомление со структурой персонала по образованию было установлено, что в целом, персонал организации представляет собой образованный, слаженный персонал с высоким стажем работы в организации.

Для анализа движения персонала в ООО УК «Теплокомплекс» воспользуемся инструментами, приведенными в специальной литературе. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала. Проведем анализ мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс». Для этого проведем анализ динамики основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 -2021 гг., и представим полученные данные в таблице 5.

Таблица 5 Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 -2021 гг., %

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент оборота по приему	5,9	43,8	11,8
Коэффициент оборота по выбытию	30,6	10,9	11,8
Коэффициент общего оборота	36,5	54,7	23,5
Коэффициент текучести персонала	30,6	10,9	11,8
Коэффициент постоянства персонала	69,4	89,1	88,2
Уровень трудовой дисциплины	2,4	0,0	2,4

Согласно проведенным расчетам показателей стабильности и мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 -2021 гг. было установлено, что показатели имеют недородные значения, однако к концу 2021 г. коэффициент постоянства кадров вырос до значения 88,2%, что является положительным значением, несмотря на прослеживающуюся повышенную текучесть кадров в том же периоде. Следующим этапом анализа выполним оценку управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс».

2.2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ООО УК «ТЕПЛОКОМПЛЕКС»

Для принятия взвешенных управленческих решений по урегулированию конфликтных ситуаций необходимо провести анализ уровня конфликтности коллектива на предприятии.

Для диагностики уровня конфликтности коллектива на предприятии в рамках исследования были использованы следующие методики:

- беседа с коллективом организации;
- наблюдение за поведением специалистов предприятия;
- анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка;
- социально–психологический климат коллектива Б.Д. Парыгина и т.д

В рамках исследования для оценки уровня конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» было задействовано 40 человек

организации, из которых 20 человек- специалисты в возрасте до 35 лет, и 20 человек специалисты в возрасте 36-50 лет.

За время написания выпускной квалификационной работы было проведено несколько бесед с сотрудниками компании. По результатам которых можно отметить, что большая часть сотрудников работает в организации более 3-х лет, и считают, что дело которым они занимаются очень важное и необходимое. Специалисты ООО УК «Теплокомплекс» в разговоре тепло отзывались о руководстве, о своих коллегах

Наблюдение за специалистами во время работы показало, что в основном все специалисты выдержаны, терпеливы. Как было акцентировано внимание ранее для оценки уровня конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» разработано множество различных методик. Но в рамках данного исследования были задействовано несколько ключевых методик, которые на наш взгляд более достоверно позволяют в совокупности оценить уровень конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс».

В первую очередь была произведена оценка социально–психологического климата коллектива по Б.Д. Парыгину.

Автор предлагает в качестве показателей оптимальности социально–психологического климата уровень личностных потребностей (потенциалов) всех членов коллектива. Каждый потенциал характеризует как уровень притязаний членов, так и уровень социально–психологических возможностей, представляемых совместной деятельностью и общением.

Личностные потребности индивида, выступающие показателями социально–психологического климата согласно исследованиям Е.Б. Парыгина группируются в три комплекса, что наглядно представлено на рисунке 4.

В методике Е.Б. Парыгина диагностика социально–психологического климата производится за счет измерения параметров потенциалов участников коллектива.

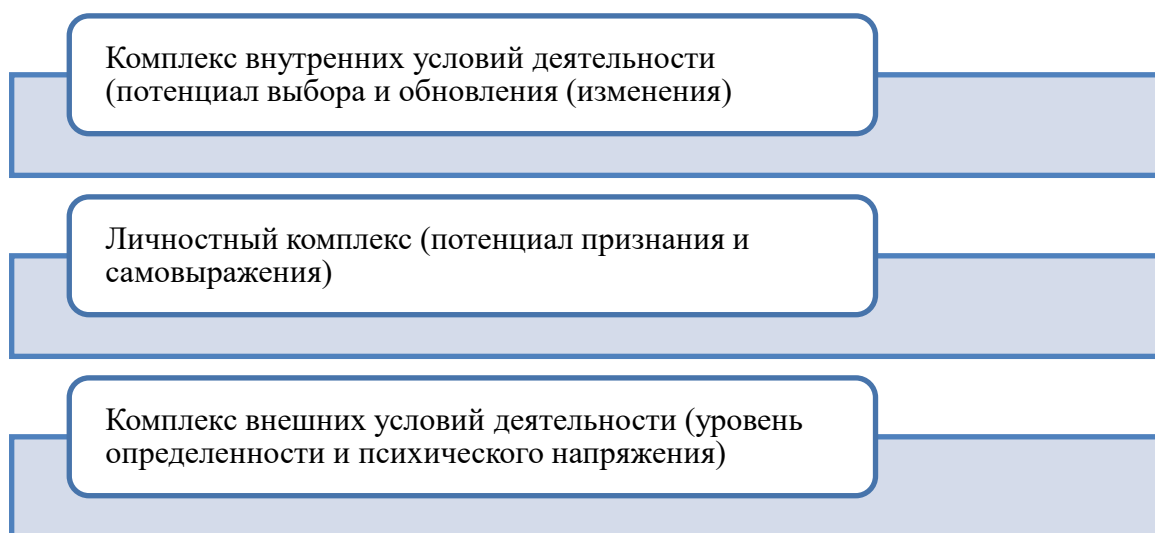


Рисунок 4. Личностные потребности индивида по трудам Е.Б. Парыгина

Каждый потенциал характеризует как уровень притязаний членов, так и уровень социально–психологических возможностей, представляемых совместной деятельностью и общением, что также позволяет оценить индивидуальный уровень конфликтности каждого сотрудника предприятия.

Согласно проведенной диагностике по методике оценки социально психологического климата по Д.В. Парыгину были получены следующие параметры социального-психологического климата в коллективе социальной организации, который в общем виде представлены в таблице 6.

Таблица 6 Параметры социального-психологического климата в коллективе по данным диагностики

Потенциалы фактические	Специалисты в возрасте до 35 лет (среднее значение)		Специалисты в возрасте 36-50 лет (среднее значение)	
	Фактические	Прогнозные	Фактические	Прогнозные
Потенциал выбора	9,8	10,5	6,2	8,2
Потенциал изменения	10,0	10,2	7,3	8,9
Потенциал самовыражения	10,6	10,3	4,3	7,4
Потенциал признания	7,8	9,6	8,7	8,6
Потенциал определенности	7,3	7,7	11,1	10,6
Потенциал напряженности	10,9	8,1	6,6	7,2

В результате было выявлено, что показатели потенциалов фактически выше у специалистов в возрасте до 35 лет. Специалисты в возрасте 36-50 лет значительно

ниже чувствует возможность проявления на работе личностной активности индивида. У всего коллектива проявляется желание увеличить показатель личностной активности, наиболее ярко это желание проявляется в группе специалистов до 35 лет.

Следующим этапом был проведен анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка. Респондентам было предложено ответить на 57 вопросов, которые направлены на выявление обычного способа поведения. Анкетирование проводилось анонимно. Респондентами выступали те же 40 специалистов, что и в предыдущей методике. Как показывает практика работу специалистов необходимо организовывать с учетом их темперамента, наклонностей, и темпа работы.

В частности, типу холерик свойственна порывистость действий и решений, эмоциональность. Тип флегматик напротив спокоен, медлителен, очень сложно переключается во время работы. Поэтому сочетаемость в общей работе этих двух типов вызывает серьезные сомнения. Возвращаясь к теме исследования отметим, что согласно проведенной оценке по методике Айзенка, среди специалистов социальной организации преобладают следующие типы (таблица 7).

Таблица 7 Типы специалистов по методике Айзенка

Типы	Специалисты в возрасте до 35 лет (среднее значение)		Специалисты в возрасте 36-50 лет (среднее значение)	
	Кол-во	%	Кол-во	%
Холерик	5	25	6	30
Сангвиник	5	25	5	25
Флегматик	6	30	4	20
Меланхолик	4	20	5	25
Итого	20	100	20	100

Таким образом, согласно полученным результатам анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка показал, что типы темперамента личности среди специалистов организации распределены практически равномерно. Но среди специалистов в возрасте до 35 лет немного преобладают флегматики, а среди специалистов в возрасте 36-50 лет наблюдается немного большее количество холериков.

Исследования статистических отчетов организации, а также ознакомление с планами и графиками работы специалистов показало, что при формировании смен совместимость типов темперамента совсем не учитывается.

Также в процессе исследования была собрана информация о существующих формах нематериальной мотивации. В основном они касались социальных способов повышения эффективности работы персонала: организация льготных медицинских программ, культурно-массовых сервисов, пакетов, компенсирующих ряд личных расходов и т.д.

Возможно, что работа над осуществлением возможности личностного выбора в трудовом процессе сможет улучшить социально–психологический климат.

Также для оценки уровня конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» было проведено анкетирование на предмет эффективности урегулирования конфликтов на предприятии за определенный период. В первую очередь было выявлено, с какой частотой происходят столкновения между сотрудниками предприятия разных возрастных групп (рисунок 5).

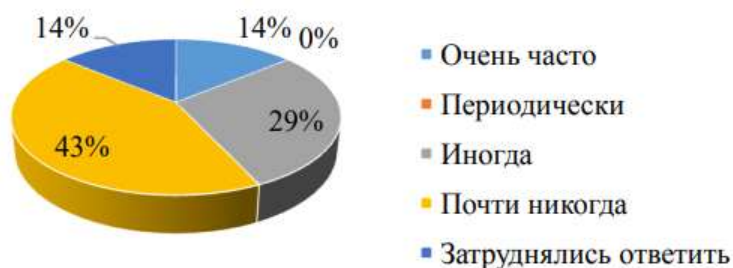


Рисунок 5. Частота столкновений между сотрудниками в организации

Также было выявлено, что 43% сотрудников отмечают, что в организации практически не возникают конфликты, 29% сотрудников считают, что иногда бывают конфликты между сотрудниками, 14% - считают, что очень часто и 14% сотрудников – затрудняются ответить. Это говорит о том, что в организации редко возникают конфликты между сотрудниками организации.

Следующим этапом была произведена оценка сотрудников предприятия как конфликтных личностей, итоги которой представлены в таблице 8.

Таблица 8 Оценка конфликтности сотрудников, чел.

Тип личности	Специалисты в возрасте до 35 лет (среднее значение)	Специалисты в возрасте 36-50 лет (среднее значение)
Конфликтная личность	1	2
Возможно, конфликтная личность	2	1
Не конфликтная личность	13	12
Затрудняюсь ответить	4	5
Итого	20	20

В результате оценки сотрудниками себя, как конфликтную личность выяснилось, что больше половины сотрудников в обеих группах считают себя не конфликтными личностями, а напротив спокойными и уравновешенными людьми.

Результаты проведенного исследования помогли выяснить, как часто сотрудники организации принимают участие в конфликтах: 56% сотрудников ответили, что иногда принимали участие в конфликте, 12% - что часто принимали участие в конфликтах и 20% сотрудников, что удавалось избегать конфликты, а также 4% сотрудников затруднялись при ответе на данный вопрос. Таким образом, сотрудники иногда принимают участие в конфликтах, но чаще всего стараются их избегать (рисунок 6).



Рисунок 6. Частота участия сотрудников организации в конфликтах

Причинами конфликтов организации, чаще всего являются: неправильная организация работы (97%), неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий) (85%) и низкий уровень профессионализма (91%). Таким образом, для предотвращения конфликтов в организации следует улучшить

организацию работы и повысить профессионализм сотрудников организации (таблица 9).

Таблица 9 Причины конфликтов в организации

	Кол-во чел	%
Борьба за владение собственностью организации	0	0
Несправедливое распределение привилегий	5	14
Несправедливая оплата труда	10	29
Высокие амбиции некоторых работников	0	0
Коммуникабельность	12	34
Смелость и уверенность в себе	10	29
Неправильная организация работы	34	97
Неумелые действия руководителей (в том числе, превышение полномочий)	30	85
Чувство зависти у работников друг к другу	15	42
Низкий уровень профессионализма некоторых работников	32	91
Борьба за должность	0	0
Другое	0	0
Итого	35	100

Из исследования выяснилось, что в организации возникают такие конфликтные ситуации как, в процессе конфликта работники помалкивают и ни во что не вмешиваются – 27%, по 8% сотрудников отметили, что работники помалкивают, но постепенно снижают производительность труда и работники открыто возмущаются, и это сказывается на результатах работы, и 6% сотрудников считают, что работники открыто возмущаются, сохраняя при этом прежние показатели работы. Это говорит, о том, что при возникновении конфликта, работники занимают пассивную сторону.

Также было выявлено, что: 51% сотрудников отмечают, что их устраивает, когда решения принимает руководитель, 29% сотрудников – могли бы и сами принимать решения и 20% отмечают, что им бы хотелось бы больше самостоятельности в работе.

Это говорит, о том, что сотрудников организации согласны со существующим порядком работы, так как их устраивает, что решения принимает руководитель организации.

В заключение данного этапа исследования выяснился характер протекания конфликтов в организации, 34% сотрудников отмечают, что сотрудники не

разговаривают друг с другом во время конфликта, 29% – считают, что во время конфликта сотрудники активно спорят между собой, выясняя, кто прав, кто виноват, 13% - жалуются начальству, 14% - отказываются выполнять свою работу. Это говорит о том, что конфликт в организации протекает пассивно, так как чаще всего, сотрудники просто не разговаривают друг с другом во время конфликта (таблица 10).

Таблица 10 Характер протекания конфликта в организации

	Кол-во чел	%
Сотрудники не разговаривают друг с другом	12	34
Сотрудники кричат друг на друга	0	0
Сотрудники отказываются выполнять работу	5	14
Сотрудники не приходят на работу в знак протеста	1	2
Сотрудники слишком много курят	0	0
Сотрудники активно критикуют начальство	0	0
Сотрудники активно спорят между собой, выясняя, кто прав, кто виноват	10	29
Сотрудники занимаются интригами	3	8
Сотрудники пишут заявление об увольнении по собственному желанию	0	
Сотрудники жалуются начальству	4	13

Таким образом, данный этап исследования помог выяснить причины возникновения конфликтов в организации, а также характер и продолжительность конфликта и между какими сотрудниками организации возникают конфликты. В организации достаточно редко возникают конфликты между сотрудниками, если и возникают только между руководителями организации.

Причинами конфликтов организации - это неправильная организация работы, неумелые действия руководителей и низкий уровень профессионализма сотрудников организации.

При оценке эффективности управления конфликтами на предприятии было выявлено, что 48% сотрудников считают, что в организации не эффективно управляют конфликтами, 29%, что эффективно и 23% - частично.

Это говорит, том что в организации нужно улучшить процесс управления конфликтами (рисунок 7).

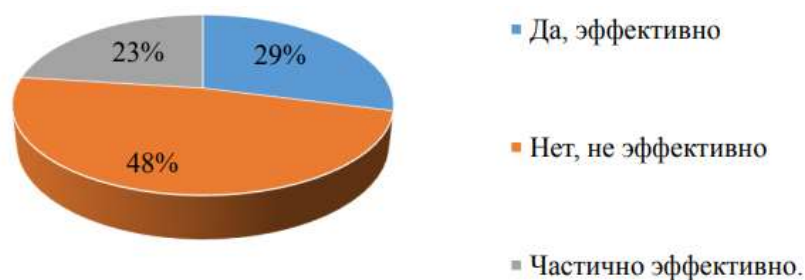


Рисунок 7. Эффективность управления конфликтами в организации

В результате оценки управляемости конфликтами в организации выяснилось, что 51% сотрудников отмечают, что конфликты полностью поддаются регулированию, 16% - иногда контролировать конфликты не удается, 20% - в организации конфликты практически не управляемы и 13% - что часто не возможен контроль конфликтов. Это говорит о том, что в организации конфликты легко поддаются управлению (рисунок 8).

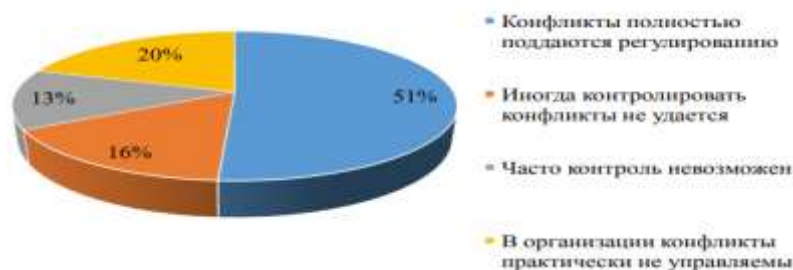


Рисунок 8. Оценка управляемости конфликтов в организации

Результаты проведенного исследования помогли определить, стиль поведения сотрудников в конфликтной ситуации: 42% сотрудников отмечают, что это компромисс, 29% - сотрудничество. 23% - приспособление и только 6% - соперничество. Это говорит о том, что в процессе конфликта сотрудники, часто приходят к компромиссу. Данное исследование помогло определить роли субъектов организации в разрешении возникших проблем и конфликтных ситуаций, абсолютное влияние имеют собственники (80%) и высшее управление на разрешение конфликта (86%), частичное влияние оказывают среднее управление (80%) и не участвуют в разрешении проблем и конфликтных ситуаций – рядовые

сотрудники (100%). Это говорит о том, что главная роль в разрешении конфликта принадлежит - собственникам и высшему управлению организацией.

Таким образом, сотрудники считают, что в организации конфликтами управляют не эффективно. Для разрешения конфликта используется демократический стиль управления, применяя при этом организационные и психологические методы разрешения конфликтов.

Подводя итог, по данным исследования необходимо отметить, что уровень урегулирования конфликтов коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» находится на среднем уровне, и требует коррекционного вмешательства.

В частности, по итогам исследования были выделены следующие проблемы в урегулировании конфликтов поколений:

- отсутствие схемы учета совместимости типов темперамента при формировании смен в организации;
- отсутствие тренинговой работе по снижению напряженности в коллективе;
- отсутствие штатных психологов по работе со специалистами организации и т.д.

Среди выделенных проблем особо хочется отметить отсутствие штатных психологов по работе со специалистами организации ООО УК «Теплокомплекс», В следующей части исследования на основании проведенной оценки разработаем рекомендации по совершенствованию управления конфликтами в системе трудовых отношений.

2.3 РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Вы первую очередь рекомендуем, начиная с 2022 г. в практику организации ввести на обязательной основе в начале каждого года исследование уровня конфликтности поколений и социально-психологического климата коллектива.

Это уникальный инструмент диалога между работодателем и сотрудником, целью которого является повышение вовлеченности и улучшение качества жизни. Как было отмечено в предыдущей части исследования было указано среди выявленных проблем отсутствие какой-либо тренинговой работы по снижению напряженности в коллективе.

Ознакомившись с опытом ведущих компаний, по нашему мнению, необходимо в штат организации ввести специалиста, который будет заниматься непосредственно урегулированием конфликтов в коллективе, а также формированием благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Введение в штат организации такого специалиста позволит организовать тренинговую работу, например два тренинга в неделю по 30 минут, что позволит сплотить коллектив, снизить напряженность в коллективе, а также будет способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

На современном этапе развития социальных и психологических наук существуют разнообразные методы и тренинги, позволяющие поддержать положительный микроклимат в коллективе.

Ведущие компании не только содержат в штате не только специалистов по формированию социально-психологического климата в коллективе, но и штатных психологов. Проводя как командную, так и индивидуальную работу с персоналом. Организации поменьше предпочитают обращаться к специалистам сторонних организаций, так как содержать в штате дополнительный персонал они не могут себе позволить.

Среди эффективных мероприятий по снижению социальной напряженности в практике, наиболее себя зарекомендовавшими себя показали такие, как представленные на рисунке 9. В первую очередь для формирования благоприятного социально-психологического климата и снижению уровня конфликтности в коллективе необходимо уделять внимание комплектованию смен специалистов по типу совместимости.

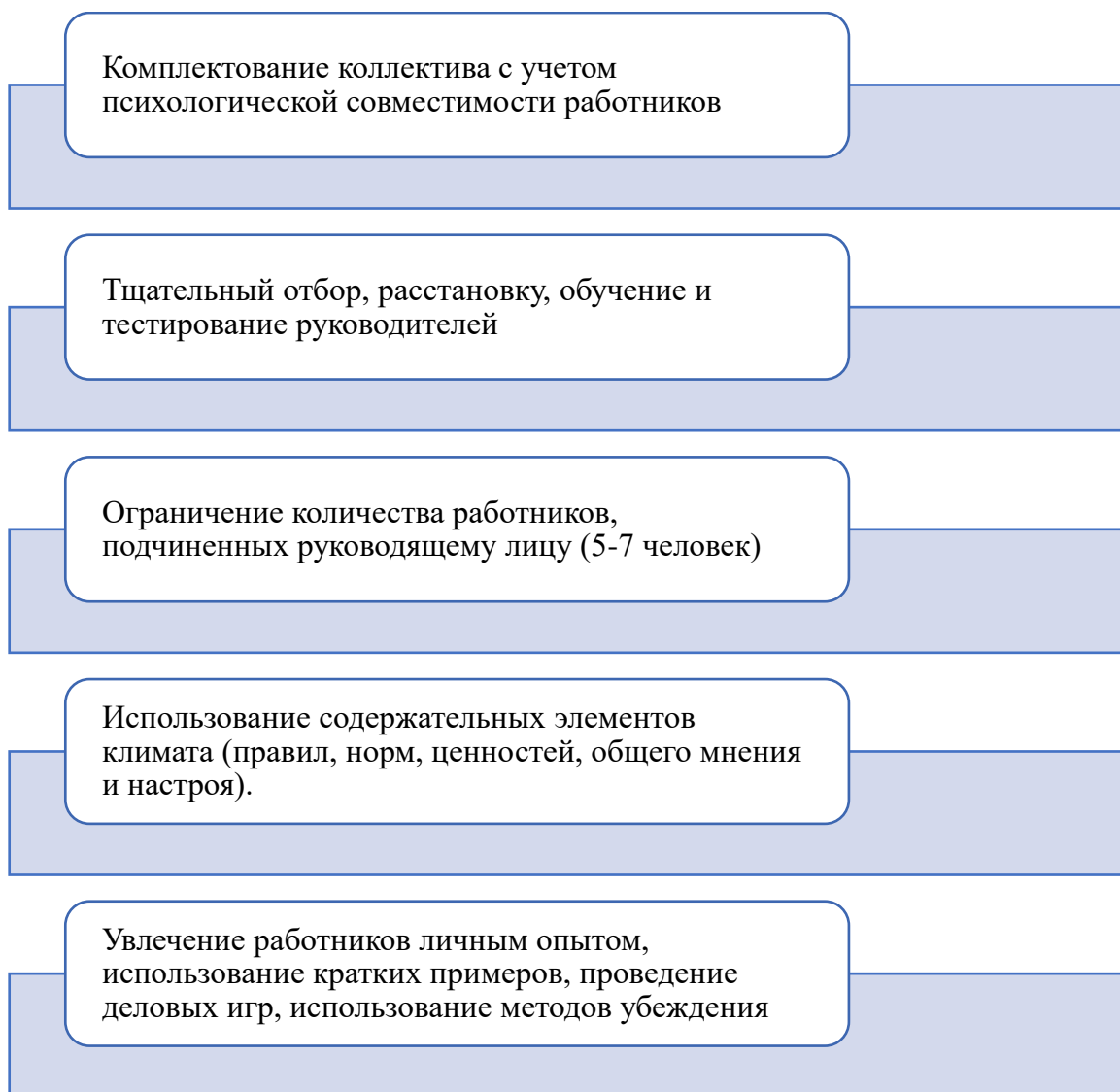


Рисунок 9. Мероприятия по снижению социальной напряженности в практике организаций

Как показывает практика ведущих компаний данный фактор очень сильно оказывает влияние на эффективность результатов организации. Также необходимо

уделять внимание переподготовке руководителей, чтобы они разбирались в основах формирования благоприятного социально-психологического климата.

Рассогласование в существующем и желаемом уровнях психического напряжения у административно-управленческого персонала, которое является причиной дискомфорта, можно снизить за счет проведения тренингов по управлению стрессом. Как показывает статистика и опять же опыт ведущих компаний если тренинги для персонала по снятию напряженности и управления стрессом проводятся на постоянной основе, то процесс урегулирования конфликтов в коллективе происходит намного мягче и эффективней. Компания не может на себя брать полную ответственность за психологическое состояние своего сотрудника, так как человек, прежде всего, сам должен отвечать за свое здоровье и развитие.

Но при приеме на работу каждый сотрудник должен проходить оценку штатного психолога, чтобы выявить такие факторы, как: умение справляться со стрессом на рабочем месте, отношение к коллегам, агрессивность и т.д. Часть стрессов, которые происходят на работе, то есть те, которые относятся к категории профессиональных стрессов, напрямую влияют на эффективность трудовой деятельности.

Поэтому, по нашему мнению, введение в штат предприятия ООО УК «Теплокомплекс» психолога для персонала, поможет в какой-то мере решить часть проблем по снижению социальной напряженности в коллективе.

Также необходимо принять за правило каждые полгода направлять специалистов на консультацию с психологом, чтобы вовремя заметить изменение эмоционального фона работников.

Также в рамках исследования, опираясь на теоретические подходы к формированию межличностных отношений в коллективе, а также на основании результатов проведенного исследования, можно предложить следующие рекомендации по управлению и оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе (рисунок 10).

Согласно представленным рекомендациям для формирования благоприятного социально- психологического климата в коллективе необходимо проводить планомерную работу на постоянной основе в данной сфере. То есть один тренинг, или одна консультация у психолога не может в корне повлиять на ситуацию климата в коллективе.

Особое значение также имеет отношение и задействование руководства в данном аспекте. Как показывает практика, чем больше заинтересовано руководство в участии разрешения конфликтных ситуаций, тем реже они возникают.

обозначить основные проблемы возникновения конфликтных ситуации в коллективе. Данная рекомендация позволит руководителю принять верное решение для устранения конфликтной ситуации или ее развороту в сторон у конструктивного конфликта

проявлять сдержанность к тем членам коллектива, которые вызывают недовольство своей работой. Лучше разговаривать один на один, аргументируя свои претензии и предлагая пути решения проблем. В этом случае у сотрудников не возникнет желания идти на открытый протест на глазах всего коллектива, что позволит избежать конфликта

ставить четкие задачи и разрабатывать мероприятия для их достижения. Данное направление управленческой деятельности является основой создания культуры, ориентированной на получение результатов

стимулировать коллектив через поощрение лучших, наказание худших, и увольнять некомпетентных специалистов

мотивировать сотрудников на достижение необходимых целей и осуществлять доброжелательный контроль. Это позволит сгладить острые углы и улучшить психологический климат в коллективе, а так же создать предпосылки для профессионального роста сотрудников

осуществлять постоянную работу по совершенствованию социально-психологического климата в коллективе

Рисунок 10 – Рекомендации по управлению и оптимизации уровня
конфликтности поколений в коллективе предприятия ООО УК
«Теплокомплекс»

Поэтому в рамках исследования проработаем действия руководства. Направленные на урегулирование конфликтных ситуаций в коллективе анализируемого предприятия. Представим данные направления необходимых действий руководителя в виде таблицы 11.

Таблица 11 Действия руководителя, необходимые для совершенствования социально-психологического климата в коллективе

Необходимые действия	От кого зависит	Комментарии
Четкая постановка задач	Руководитель	Повышение удовлетворения от работы
Детальное описание должностных обязанностей	Руководитель	
Проведение собраний коллектива	Руководитель	Обмен опытом преодоления неприятных ситуаций
Преодоление конфликтов внутри коллектива	Руководитель, заместители, работники компании	Решение конфликтов путем обсуждения проблема и поиск объективных решений
Умение справляться со стрессовыми ситуациями	Специалист по кадрам	Умение справляться со стрессами помогает работникам получить удовлетворенность от работы
Понимание социально-психологических аспектов внутри коллектива	Специалист по кадрам	Диагностика внутренних взаимоотношений путем консультации и бесед с психологом

В соответствии с данной таблицей можно предложить следующие мероприятия. Для руководства организации ООО УК «Теплокомплекс» необходимо понимать не только сущность и необходимость оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе предприятия, также любой руководитель должен в совершенстве владеть инструментарием управления социально-психологическим климатом в коллективе организации.

Опытный руководитель должен знать, как снизить уровень напряженности в коллективе, уметь погасить конфликт, разрешить стрессовую ситуацию и т.д. Таким образом, исходя из вышесказанного, в рамках данного исследования можем

порекомендовать следующие мероприятия по совершенствованию управления конфликтами в ООО УК «Теплокомплекс» (рисунок 11).

Разберем немного подробнее предложенные рекомендации по оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе предприятия ООО УК «Теплокомплекс». В частности нами было порекомендовано введение в штат специалиста по управлению конфликтами. Введение в штат организации психолога для коллектива с обязательным обследованием специалистов организации каждые полгода, или по необходимости (после возникновения сильных стрессовых ситуаций).

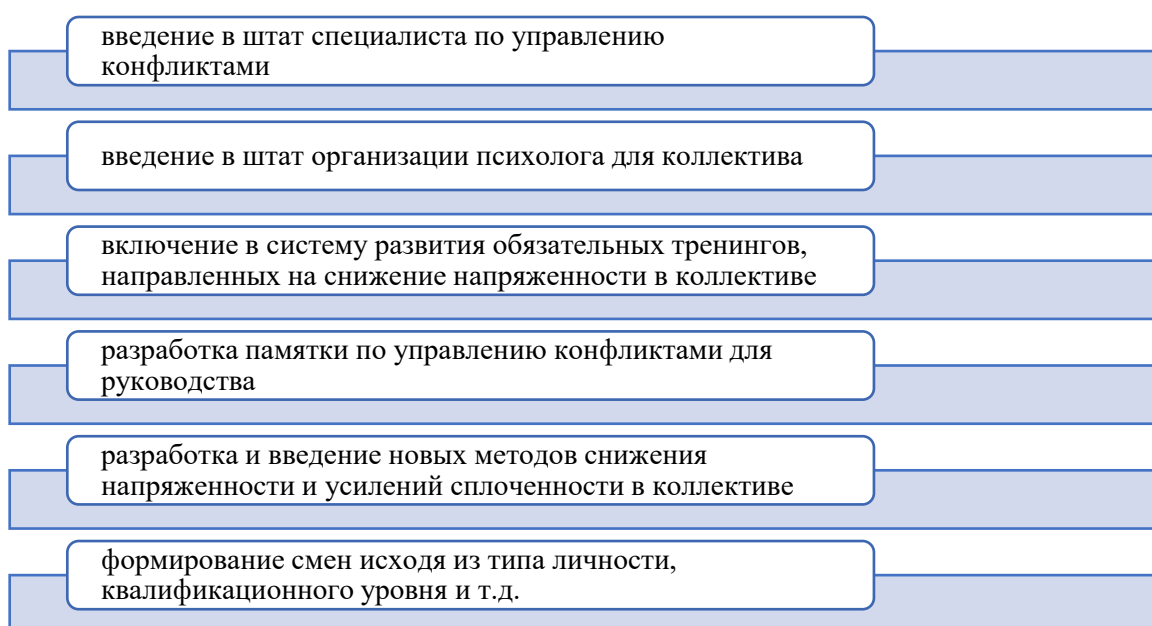


Рисунок 11. Рекомендации по оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе предприятия ООО УК «Теплокомплекс»

В частности, в 2021 году при вспышке коронавирусной инфекции социальная напряженность в коллективе усилилась до предела, люди переживали за близких, за себя, за работу. Это очень сильно отразилось на эмоциональном фоне специалистов организации, и потребовалось внеочередное вмешательство штатного психолога, и т.д.

Также было рекомендовано разработать памятку по управлению конфликтами для руководства. Практически эти вопросы не так просто решить,

бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу.

Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит. Общий порядок действий представленный в памятке схематично изображен на рисунке 12.



Рисунок 12. Руководство действий по решению конфликтной ситуации

Как показывает практика успешных компаний если ведущие менеджеры в совершенстве владеют методами и способами урегулирования конфликтов в компании. Они проходят намного безболезненнее, как в психологическом, так и финансовом смыслах.

Также в рамках исследования было рекомендовано введение новых методов усиления сплоченности коллектива организаций, и снижения социальной напряженности. Предлагаются следующие методы формирования и поддержания организационной культуры для сплочения коллектива организации, которые могут быть использованы руководством ООО УК «Теплокомплекс» (рисунок 13).

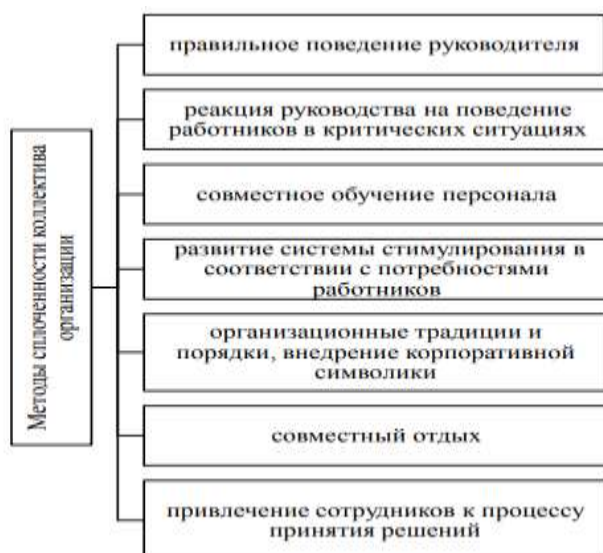


Рисунок 13. Методы сплоченности коллектива организации

Отличным инструментом для сплочения коллектива является привлечение сотрудников к процессу принятия решений. Таким образом, основными методами сплочения коллектива для разрешения конфликтных ситуаций в организации, будут правильное поведение руководителя, реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, совместное обучение персонала, развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников, организационные традиции и порядки, внедрение корпоративной символики, совместный отдых, привлечение сотрудников к процессу принятия решений.

Следующим мероприятием, как уже было акцентировано внимание выше является распределение сотрудников исходя из типа темперамента, а также по квалификационному критерию. На наш взгляд формирование групп исходя из возрастных критериев более чем неэффективно. На наш взгляд необходимо осуществлять формирование смешанных групп исходя из типа темперамента, уровня квалификации работников, это на наш взгляд позволит избежать конфликта поколений в процессе осуществления трудовой деятельности ООО УК «Теплокомплекс».

Основываясь на выполненном анализе и поставленных ключевых целей более оптимальной, на наш взгляд, выступает проработка всех механизмов реализации мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс».

Итогом выполнения главной задачи планирования времени является обоснованный календарный план. С учетом комплексности предлагаемых направлений, их реализацию рекомендуется проводить поэтапно, что в схематичном виде представлено на рисунке 14.

Ряд этапов будет осуществляться отдельно, а ряд мероприятий параллельно друг другу.

Согласно предварительным расчетам реализация проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» должна завершиться к концу сентября 2022 г., и соответственно принести первые положительные результаты.

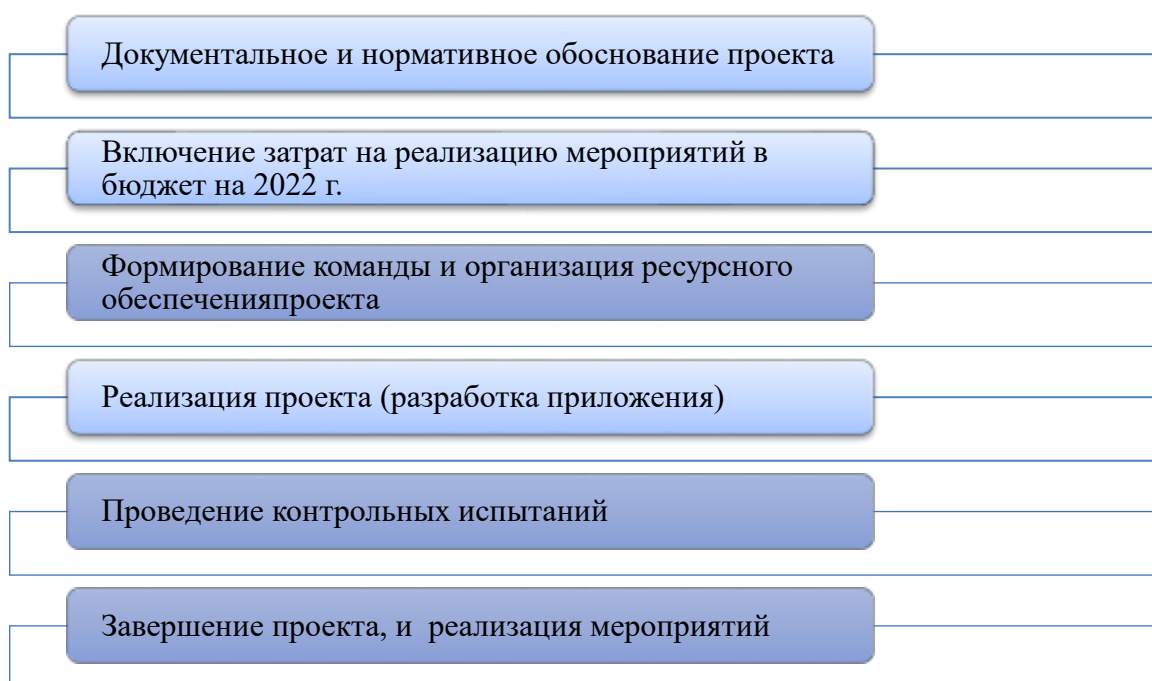


Рисунок 14. Этапы реализации проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс»

Также необходимо отметить, что реализация любых мероприятий реальна только в том случае, если они положительно сказываются на финансовой устойчивости предприятия. Однако в рамках данного исследования экономический эффект оптимизации уровня конфликтности поколений на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» не представляется рассчитать достоверно.

Однако можно подсчитать затраты на реализацию мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс». Поэтому в рамках данного исследования проведем предварительный расчет ресурсного обеспечения проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс», и представим полученные данные в таблице 12.

По результатам предварительного расчета на реализацию проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» понадобятся финансовые средства в размере 90 тыс.руб.

Таблица 12 Расчет необходимого ресурсного обеспечения для реализации проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс», тыс.руб.

Мероприятия	Количество финансовых средств
1 Разработка проекта мероприятий	
1.1 Информационное обеспечение	21,7
1.2 Ресурсное обеспечение (расходные материалы)	19,9
Итого	41,6
2. Проведение контрольных испытаний	
2.1 Организация тестов	9,5
2.2 Ресурсное обеспечение	14,5
Итого	24,0
3 Реализация проекта мероприятий	
3.1 Информационное обеспечение (заключение договоров с компаниями, запуск тренинговой работы и т.д.)	15,1,
3.2 Ресурсное обеспечение (демонстрационные и расходные материалы)	9,1
Итого	24,2
Всего	90000

Необходимо отметить, что заработная плата специалистов не входит в стоимость проекта, так специалисты предприятия будут выполнять свои обязанности в рамках должных регламентов. В качестве экономической эффективности можно интерпретировать сокращение расходов на повышенную текучесть кадров на предприятии. В частности, снижение уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс», на наш взгляд, будет

способствовать снижению общего уровня текучести кадров. А также повышению производительности труда на предприятии. Исходя из того, что в 2021 г. текучесть кадров на предприятии обошлась в сумму свыше 250 тыс.руб., то предложенные мероприятия, в случае их реализации позволят сэкономить 160 тыс.руб. (250- 90). Таким образом предварительные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» экономически оправданы и могут быть рекомендованы к внедрению. Конечно, в рамках данного исследования не представляется возможным провести более масштабное исследования по управлению конфликтом поколений в системе трудовых отношений, но на наш взгляд, даже частичная реализация указанных направлений будет способствовать улучшению ситуации с управлением конфликтом поколений в ООО УК «Теплокомплекс».

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена работа по разработке мероприятий по управлению конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс». По результатам исследования были сделаны следующие выводы. Базой исследования является ООО УК «Теплокомплекс» г. Каменск – Уральский. Основным видом деятельности компании является Производство, передача и распределение пара и горячей воды кондиционирование воздуха. Также УК «Теплокомплекс», ООО работает еще по 19 направлениям.

Краткий обзор экономических показателей позволил отметить, что несмотря на повышающиеся показатели прибыли, рентабельность предприятия имеет тенденцию к снижению. Согласно проведенному анализу было выявлено, что в анализируемом периоде прослеживается сокращение численности персонала, что свидетельствует об оптимизации кадрового потенциала предприятия ООО УК «Теплокомплекс» в связи с интенсификацией производства, ростом производительности труда, внедрением технологии аутсорсинга при организации обслуживающих производств. Согласно проведенным расчетам показателей

стабильности и мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019-2021 гг. было установлено, что показатели имеют недородные значения, однако к концу 2021 г. коэффициент постоянства кадров вырос до значения 88,2%, что является положительным значением, несмотря на прослеживающуюся повышенную текучесть кадров в том же периоде. В рамках исследования для оценки уровня конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» было задействовано 40 человек организации, из которых 20 человек- специалисты в возрасте до 35 лет, и 20 человек специалисты в возрасте 36-50 лет.

Оценка управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс» показала, что уровень урегулирования конфликтов коллектива на предприятии находится на среднем уровне, и требует коррекционного вмешательства. В частности, по итогам исследования были выделены следующие проблемы в урегулировании конфликтов поколений: отсутствие схемы учета совместимости типов темперамента при формировании смен в организации; отсутствие тренинговой работе по снижению напряженности в коллективе; отсутствие штатных психологов по работе со специалистами организации и т.д. В заключительной части исследования были сформулированы основные мероприятия по оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе предприятия ООО УК «Теплокомплекс» (введение в штат специалиста по управлению конфликтами; включение в систему развития обязательных тренингов, направленных на снижение напряженности в коллективе и т.д.). Согласно предварительным расчетам реализация проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» должна завершиться к концу сентября 2022 г., и соответственно принести первые положительные результаты.

Предварительные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» экономически оправданы и могут быть рекомендованы к внедрению. Конечно, в рамках данного исследования не представляется

возможным провести более масштабное исследования по управлению конфликтом поколений в системе трудовых отношений, но на наш взгляд, даже частичная реализация указанных направлений будет способствовать улучшению ситуации с управлением конфликтом поколений в ООО УК «Теплокомплекс».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подведем краткие итоги исследования. В первой главе выпускной квалификационной работы были исследованы основы управления конфликтами в системе трудовых отношений.

В первую очередь были рассмотрены понятие и сущность управления текучестью кадров на предприятии. Обзор научной и методической литературы позволил отметить, что конфликтность является общей чертой социальной жизни. В организациях конфликт - это состояние разногласий, вызванное фактическим или предполагаемым противоречием потребностей, ценностей и/или интересов между людьми, работающими вместе. Природа конфликтов многогранна. Одни конфликты возникают в ходе внутреннего противоречия, другие затрагивают двух и более человек. Важной проблемой конфликтологического исследования является логика взаимосвязи теории, эксперимента и практики в процессе изучения конфликтов. Необходимо отметить, что процесс управления конфликтами и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе идут неразрывно друг с другом.

Обзор научной литературы позволил выделить несколько интересных методик оценки социально-психологического климата. Однако необходимо отметить, что методики исследования подбираются в зависимости от индивидуальных характеристик каждой организации и состава кадров.

На современном этапе развития кадрового менеджмента в научной литературе представлено большое количество разнообразных методик урегулирования конфликтных ситуаций в практике организаций. Разрешение конфликтов - это больше, чем просто метод для понимания разницы между посредничеством и арбитражем. Этот сложный набор навыков может привести к успешной карьере.

В любом случае какой механизм для разрешения конфликтных ситуаций не был разработан на предприятии, процесс урегулирования конфликтов является сложной индивидуальной системой для каждого предприятия в целом. И от того насколько эффективно на предприятии принимаются меры по урегулированию

конфликтов зависит эффективность функционирования всего предприятия, так как на основании опыта успешных компаний при сформированности благоприятного (бесконфликтного) социально-психологического климата в коллективе достижения самого предприятия намного продуктивнее.

Во второй главе выпускной квалификационной работы была проведена работа по разработке мероприятий по управлению конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК «Теплокомплекс». По результатам исследования были сделаны следующие выводы. Базой исследования является ООО УК «Теплокомплекс» г. Каменск – Уральский. Основным видом деятельности компании является Производство, передача и распределение пара и горячей воды кондиционирование воздуха. Также УК «Теплокомплекс», ООО работает еще по 19 направлениям.

Краткий обзор экономических показателей позволил отметить, что несмотря на повышающиеся показатели прибыли, рентабельность предприятия имеет тенденцию к снижению. Согласно проведенному анализу было выявлено, что в анализируемом периоде прослеживается сокращение численности персонала, что свидетельствует об оптимизации кадрового потенциала предприятия ООО УК «Теплокомплекс» в связи с интенсификацией производства, ростом производительности труда, внедрением технологии аутсорсинга при организации обслуживающих производств. Согласно проведенным расчетам показателей стабильности и мобильности коллектива ООО УК «Теплокомплекс» в период 2019 -2021 гг. было установлено, что показатели имеют недородные значения, однако к концу 2021 г. коэффициент постоянства кадров вырос до значения 88,2%, что является положительным значением, несмотря на прослеживающуюся повышенную текучесть кадров в том же периоде. В рамках исследования для оценки уровня конфликтности коллектива на предприятии ООО УК «Теплокомплекс» было задействовано 40 человек организации, из которых 20 человек- специалисты в возрасте до 35 лет, и 20 человек специалисты в возрасте 36-50 лет.

Оценка управления конфликтами в системе трудовых отношений в ООО УК

«Теплокомплекс» показала, что уровень урегулирования конфликтов коллектива на предприятии находится на среднем уровне, и требует коррекционного вмешательства. В частности, по итогам исследования были выделены следующие проблемы в урегулировании конфликтов поколений: отсутствие схемы учета совместимости типов темперамента при формировании смен в организации; отсутствие тренинговой работе по снижению напряженности в коллективе; отсутствие штатных психологов по работе со специалистами организации и т.д. В заключительной части исследования были сформулированы основные мероприятия по оптимизации уровня конфликтности поколений в коллективе предприятия ООО УК «Теплокомплекс» (введение в штат специалиста по управлению конфликтами; включение в систему развития обязательных тренингов, направленных на снижение напряженности в коллективе и т.д.). Согласно предварительным расчетам реализация проекта мероприятий по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» должна завершиться к концу сентября 2022 г., и соответственно принести первые положительные результаты.

Предварительные расчеты показали, что предлагаемые мероприятия по оптимизации уровня конфликтности поколений в деятельности ООО УК «Теплокомплекс» экономически оправданы и могут быть рекомендованы к внедрению. Конечно, в рамках данного исследования не представляется возможным провести более масштабное исследования по управлению конфликтом поколений в системе трудовых отношений, но на наш взгляд, даже частичная реализация указанных направлений будет способствовать улучшению ситуации с управлением конфликтом поколений в ООО УК «Теплокомплекс».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко. 2020. 508 с.
2. Бабаян Э.А. Пути повышения эффективности кадровой стратегии / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Республика Армения. – 2018. — №9. – С. 63-68.
3. Балашов, А. И. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб. : Питер, 2019. – 320 с.
4. Банайтис Н.Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива // Таврический научный обозреватель. - 2015. - № 3. - С. 14 - 18.
5. Баскакова, О. В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов/ О.В. Баскакова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К, 2016.- 272с.
6. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. – 2019. — №1. – С. 124-126.
7. Бычков, В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
8. Валиуллова А.А. Управление конфликтами в современных российских организациях / А.А. Валиуллова [Текст] // Научный журнал. 2018. № 3 (26). С. 112-117.
9. Васкевич Д.В. Управление конфликтами на предприятии / Д.В. Васкевич [Текст] / Academy. — 2019. — № 7 (46). — С. 114-116.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
11. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда [Текст] : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : Норма, 2019. – 464 с.
12. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 250 с.

13. Дергачев В.Д. Современные тенденции управления персоналом / В.Д. Дергачев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 105-107.

14. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019. 168 с.

15. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

16. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. 64 с.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2019. - 180 с.

18. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами: учеб.пособие / Т. А. Комиссарова. – М.: Дело, 2008. – 312с.

19. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. 160 с.

20. Кязимов К. Г. Управление персоналом. Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. 202 с.

21. Лукьянченко, Н.Д., Бунтовская, Л.Л., Шаульская, Л.В., Еськов, А.Л. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов). – Донецк: ДонНУ, 2012. - 146 с.

22. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебное пособие /В.И. МасловМ.:Издательство «Финпресс».- 2015 .- 288с.

23. Минева О. К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 160 с.

24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
25. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
26. Низова Л.М., Никитина А.С. Конфликтогенные зоны в кадровой политике // Конфликтология. – 2019. – № 13 (1). – С. 169-176.
27. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. В 2 ч. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 202 с.
28. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. — Минск:, ГИУСТ БГУ,2016.-128 с.
29. Парыгин Б.Д., Морально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. / Под ред. В.А. Ядова.- Л.: Наука, 2000
30. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96-98.
31. Плеханов, А.Г. Управление персоналом: учебное пособие / А.Г. Плеханов, В.А. Плеханов. - Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет , 2018.- 184с.
32. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. 402 с.
33. Разгонова Е.Ю. Управление конфликтами / Е.Ю. Разгонова [Текст] // Молодежь и наука. — 2018. — № 7. — С.
34. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. 320 с.
35. Руденко, А.М. Управление персоналом: Учебное пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 480 с.

36. Савёлов В.А. Формирование кадровой политики организации / В.А. Савелов // «Научно-практический журнал Аллея Науки». — 2018. — №6(22) . – С. 1-5.

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

38. Самыгин С. И., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 283 с.

39. Тажиденова А. Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник Калмыцкого университета. 2018

40. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 720 с.

41. Тимченко А.А. Рекомендации по управлению конфликтами в организации / А.А. Тимченко [Текст] // Форум молодых ученых. — 2018. — № 12-4 (28). С. 80-87.

42. Титова С.В., Сагидуллина Л.Р. Оценка эффективности кадровой политики компании // Вопросы экономических наук. – 2018. –№ 3 (85). – С. 56-59.

43. Тортомашев Д.Г. Роль руководителя в создании благоприятного морально-психологического климата / Д.Г. Тортомашев, Н.Г. Колбатюк // Цифровая наука. – 2021. – № 6-2. – С. 55-61.

44. Туманов М.Д. Кадровая политика как деятельность по созданию трудового коллектива // Молодежь и наука. – 2018. – № 1. – С. 97.

45. Фандий К.В. Управление конфликтом в организации / К.В. Фандий [Текст] // Форум молодых ученых. — 2019. — № 2 (30). — С. 1517-1520.

46. Худан Ю.В. Формирование стратегий управления персоналом в кадровой политике организации // Научные исследования. – 2018. – № 4 (15). – С. 44-45.

47. Чекалдин А.М. Направления кадровой политики предприятия // Инновационное развитие. – 2018. – № 10 (15). – С. 34-35.

48. Червова Э.А. Формирование эффективного социально-психологического климата в коллективе // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 10. - С. 34 - 37.

49. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие/ М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 218 с.

50. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.

51. Щербаков, М.В. Система обучения персонала как фактор конкурентоспособности фирмы [Текст]/ М.В. Щербаков// Актуальные проблемы гуманитарных наук, 2018. – С. 20-21.