



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
Профессионально-педагогический институт

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА

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

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1 Мг
Руденская Анастасия Петровна

Проверка на объем заимствований:

09,58 % авторского текста

Научный руководитель:

Гнатышина Елена Александровна,
д.п.н., профессор

Работа Климанова к защите
рекомендована/не рекомендована

Зав. кафедрой Э, УиП
Рябчук П.Г.

«18» 02 2022 г.

Челябинск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава I Теоретические аспекты управления конфликтами в организации	6
1.1. Сущность управления конфликтами в организации и причины их возникновения	6
1.2. Классификация видов конфликтов, возникающих в организации.....	11
1.3 Стратегии и способы разрешения конфликтов в организации	16
Вывод по Главе I	20
Глава II Анализ управления трудовыми конфликтами на примере организации ООО «Автомотив».....	21
2.1. Характеристика ООО «Автомотив».....	21
2.2. Конфликты, возникающие у сотрудников организации ООО «Автомотив». Реакция и пути решения руководителем	26
2.3. Рекомендации совершенствования управления конфликтами в организации ООО «Автомотив».....	35
2.4. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	47
Вывод по Главе II	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	58
Приложение.....	62

ВВЕДЕНИЕ

В наше время очень большое внимание уделяется человеческим ресурсам организации, разрабатываются различные психологические тренинги для улучшения социально-психологического климата в коллективе предприятия, так как от эффективной работы персонала зависит продуктивность и успех организации.

Актуальность данной темы заключается в том, что в условиях социально-экономического развития и постоянных изменений внешних и внутренних факторов человеческие ресурсы являются основой любой организации. Основная цель управления организацией направлена на согласование интересов всех уровней управления, что предполагает использование способностей работников организации в производственном процессе с учетом всех их личных и профессиональных способностей.

В то же время в системе социально-трудовых отношений часто возникает дисбаланс интересов работников и работодателей, что приводит к повышению уровня деструктивной конфликтности в рабочей силе. Изучение характера причин и функций хозяйственных конфликтов в организации на сегодняшний день чрезвычайно важно. Конфликты играют особую роль в трудовом коллективе, влияя на самореализацию работников, их отношения с другими личностями и, в конечном счете, на эффективность и производительность труда.

Цель – разработка мероприятий и рекомендаций по управлению трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа.

Объектом исследования выступает управление трудовыми конфликтами в организации.

Предмет исследования – система управления трудовыми конфликтами в организации ООО «Автомотив».

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

1. Изучить теоретические аспекты проблемы управления трудовыми конфликтами в организации;
2. Ознакомиться с характеристикой организации ООО «Автомотив»;
3. Проанализировать причины возникновения трудовых конфликтов в организации ООО «Автомотив»;
4. Сформировать рекомендации и мероприятия по снижению трудовых конфликтов в организации ООО «Автомотив» и провести экономическую эффективность сформированных предложений.

Гипотеза предполагается, что если осуществить разработку рекомендаций по совершенствованию управления трудовыми конфликтами в организации ООО «Автомотив» в условиях притока рабочей силы нового типа, то возрастет эффективность трудовой деятельности и управления персоналом в целом.

Основными теоретическими **методами** является методы анализа и синтеза, комплексный подход к исследованию рассматриваемой проблемы. Основными практическими методами является SWOT-анализ, опрос, беседа.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации и мероприятия по улучшению системы управления трудовых конфликтов в организации ООО «Автомотив», могут быть использованы для совершенствования управления персоналом на данном предприятии.

Методология исследования. При проведении исследования использованы теоретические разработки отечественных ученых, учебники и учебные пособия, научные статьи, таких авторов, как Анцупов А.Я. Босов Е.М., Волков Б.С. раскрывающие общие вопросы, связанные с конфликтом: объект конфликта, ситуация конфликта, инцидент, противники и их ряды, а также субъективно-объективный характер конфликта, агенты конфликта и их виды, также авторы изучающие теоретико-методологические

характеристики управления человеческими ресурсами. Представляющие анализ теории и практики оптимизации кадровой политики Вукович Г.Г., Дробышева В.Г., Кафидов В.В. и др., отчетная и плановая документация организации.

Базой исследования послужили материалы предприятия ООО «Автомотив» Челябинская обл., г. Магнитогорск ул. Доменщиков, д. 13/1 оф. 35.

Структура работы: исходя из поставленной цели и задач исследования, текст работы состоит из введения, двух глав и заключения.

Во введении обосновывается актуальность проблемы, определяются цели и задачи исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты управления конфликтами в организации» рассматривается понятие «конфликт» его сущность, причины возникновения, классификацию, а также стратегии и пути предотвращения.

Во второй главе «Практическое исследование системы управления конфликтами на примере организации ООО «Автомотив» в условиях притока рабочей силы нового типа» дается общая характеристика деятельности компании ООО «Автомотив», изучается персонал организации, выявляются причины возникновения, а также определяется поведение руководителя в условиях возникновения конфликта. Выявляется социально-психологический климат в коллективе. На основе данных, полученных о характеристике предприятия, и применяя теоретические основы, разрабатываются рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами ООО «Автомотив», в экономической части производится расчет затрат на предложенные мероприятия и рассчитываются время окупаемости вложенных затрат.

В заключении подводятся итоги проделанной работы.

Глава I Теоретические аспекты управления конфликтами в организации

1.1. Сущность управления конфликтами в организации и причины их возникновения

Конфликты существуют с древнейших времен, поскольку возникают они в процессе общения людей. Основную часть своего времени, люди проводят на работе. В результате этого, происходит взаимодействия с руководством организации и подчиненным персоналом, а также совместная деятельность с партнерами организации.

При таком постоянном взаимодействии возникает множество конфликтных ситуаций, и люди не совсем правильно строят коммуникации друг с другом, что приводит к многочисленным спорам и разногласиям. Данные недопонимания представляют собой угрозу для достижения общих целей в организации, что в конечном итоге приводит к образованию конфликта.

Конфликт является одной из самых популярных форм организационного взаимодействия и всех других отношений между людьми в трудовой среде. По некоторым оценкам, около 15% рабочего времени сотрудников отводится конфликтам и их опыту. Кроме того, руководители тратят больше времени на разрешение конфликтов и управление ими, в отдельных организациях до 50% рабочего периода [2].

В современно научной литературе существует большое разнообразие определений понятию «конфликт». Но все они сходятся в том, что под конфликтом подразумевается борьба, столкновение, спор между людьми. Таким образом, под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия. Субъектами, то есть участниками конфликтов в организации могут быть как отдельные сотрудники, группы сотрудников, так и предприятия [3, с.2].

Управление конфликтами является одним из основных направлений в регулировании эффективности управления персоналом, так как в случае разрушительных конфликтов в организации компания рискует получить отрицательный результат на пути к своей главной цели.

Чтобы диагностировать и управлять организационными конфликтами, необходимо понимать детали конфликтных отношений сотрудников. Конфликт по самой своей природе может принести как положительные, так и отрицательные результаты для вовлеченных сторон, например, быть конструктивными или деструктивными. По этой причине его функции характеризуются с учетом положительных и отрицательных результатов [5]

Как правило, людьми рассматривается только деструктивное значение конфликтов. Однако различия во мнениях могут принести положительный эффект, и не каждый конфликт наносит вред организации. В таб. 1.1. приводятся аргументы демонстрирующие, как отрицательные, так и позитивные процессы, которые могут создавать конфликты:

Таблица 1

Результаты конфликта в организации

Положительные	Отрицательные
<ul style="list-style-type: none"> • конфликты указывают на трудности и могут помочь выявить слабые места; • стимулировать процессы, проясняющие ситуацию и «взрывающие» мертвые конструкции; • улучшить понимание проблемы участниками и теми, кто пострадал от конфликта; • стимулировать руководителей активнее общаться с подчиненными • мотивировать сотрудников переосмыслить характер своей работы и профессиональные навыки; • вносить изменения и препятствовать медленному развитию организации; • недопонимание может стимулировать творчество сотрудников. Для делового климата прямой конфликт иногда более благоприятен, чем атмосфера 	<ul style="list-style-type: none"> • ухудшение социального климата, снижение производительности труда, увольнение части сотрудников для разрешения конфликта; • недостаточное понимание и непонимание друг друга конфликтующими сторонами; • ограничение совместной работы конфликтующих сторон во время и после конфликтного процесса; • атмосферу противостояния людей в борьбе и принуждения их к борьбе за победу, несмотря ни на что, вместо решения реальных трудностей и преодоления разногласий; • материальные и эмоциональные затраты на разрешение конфликта.

<p>всеобщего сомнения и постоянной неудовлетворенности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конфронтация между двумя сотрудниками может помочь понять, почему им так сложно работать вместе. Если это снимет напряжение, им будет легче найти общий язык в будущем; • коллеги, которые научились хорошо ладить друг с другом, несмотря на различия в концепциях, смогут подтолкнуть себя к новым достижениям • разногласия между отдельными сотрудниками заставят рабочую группу пересмотреть формы коллективных действий и реорганизация деятельности отдела. Это увеличит чувство общей сплоченности. • частые недопонимания между сотрудниками могут указывать на трудности, которые необходимо устранить, чтобы исключить серьезные осложнения в будущем. 	
--	--

Конфликт основан на противоречиях: объективных, существующих до того, как люди их поймут, и субъективных, связанных либо с пониманием объективных противоречий, либо непосредственно с сознанием, психологией людей [2].

Субъектами конфликта являются участники взаимодействия конфликта, которые могут быть отдельными лицами, группами, компаниями.

Объектом конфликта является то, что вызывает претензии к одной из сторон конфликта, приводя их к противостоянию, предметом спора, развитие которого одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности достичь своих целей, а также целей организации. Каждый конфликт уникален, но есть некоторые общие черты, поскольку в основе многих конфликтов лежит столкновение разнородных потребностей, а также статуса или обстоятельств распределения.

Конфликты могут быть выражены в разных конфигурациях:

- остракизм;
- дискуссии между руководителем и подчиненным;
- обсуждение тем, сопровождаемое атаками сторон;

- переговоры по тарифам;
- забастовки и т.п.

Основную роль среди условий личного конфликта играют основные психологические доминанты личностного поведения: ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности. Все они без исключения имеют внутренние отношения и поток между ними [1].

Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины конфликтных ситуаций (рис.1.1). Зная причины и источники конфликта, руководитель всегда сможет предотвратить это. С момента основания предприятия коллектив вместе с руководителем постоянно находится в «конфликтной среде», несмотря на то, что сам конфликт воспринимается как плохой или хорошее явление. Поэтому важно знать первопричины конфликтов. [4]

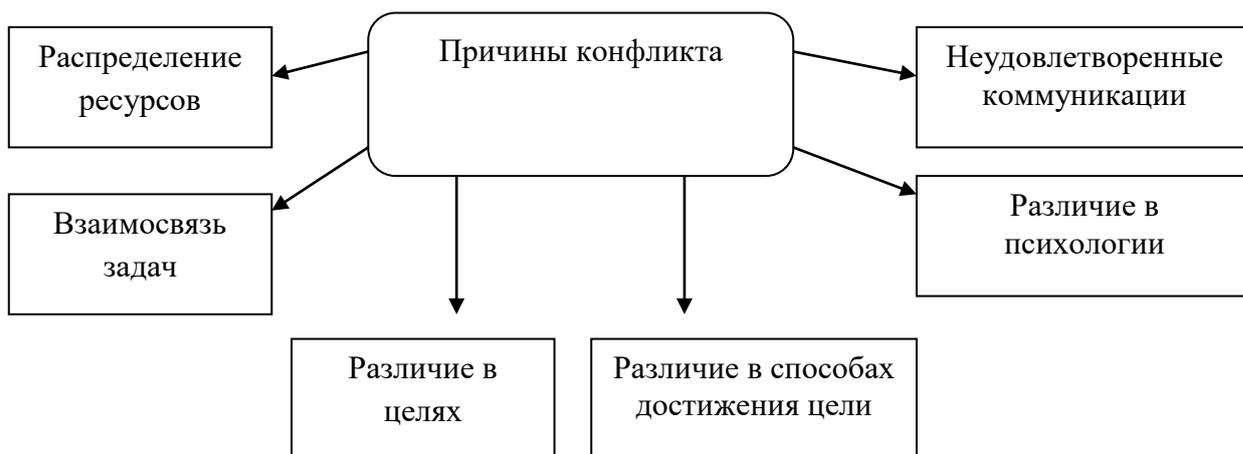


Рис.1.1 Основные причины возникновения конфликтов

1. Распределение ресурсов. В организациях, ресурсы всегда ограничены. Ограниченность ресурсов и необходимость их распределять зачастую приводит к конфликтам. Собственные потребности людей всегда кажутся более приоритетными и обоснованными.

2. Взаимозависимость задач. Данная причина выявляется, когда определенный отдел или сотрудник напрямую зависит от другого. Как пример, некачественное и несвоевременное выполнение ремонтной службы

своих должностных обязанностей, объясняется нехваткой специалистов и неэффективной работой отдела кадров.

3. Различия в целях. С ростом организации она разбивается на специализированные подразделения, каждое из которых считает свои цели наиболее приоритетными.

4. Различия в способах достижения целей. Часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и средства достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. При этом каждый считает, что его решение является лучшим, это и считается основой конфликта.

5. Неудовлетворительные коммуникации. Связано с неполной, искаженной информацией или её отсутствием и является не только причиной, но и разрушительным следствием конфликта.

6. Различие в психологических особенностях. У каждого человека есть определенные личные характеристики: темперамент, характер, потребности, взгляды, привычки и т. Д. Каждый человек уникален и неповторим. Однако иногда психологические различия между участниками совместной деятельности настолько велики, что влияют на их реализацию и увеличивают вероятность возникновения разного рода конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости людей. Многие конфликты возникают из-за сложности характеров некоторых людей. Психологи считают, что существуют конфликтующие типы личности.

Каждый отдельный конфликт имеет свои особенности и специфику, однако выделяют общие стадии его протекания:

1. Возникновение – на данной стадии конфликт имеет еще довольно скрытый характер и наблюдается со стороны, как недовольство его участников. Данное недовольство реализуется в словесной форме или же недоброжелательном поведении;

2. Формирование – на данной стадии происходит открытое выдвижение соответствующих требований оппонентов друг к другу;

3. Расцвет – на соответствующей стадии участники конфликта переходят к активным действиям в отношении друг друга;

4. Угасание – происходит разрешение конфликта (полное или частичное).

Как уже было сказано, конфликт является, в какой-то мере, двигателем деятельности организации в положительном направлении. Однако действительно важной задачей, в первую очередь, для руководителя организации, является компетентное разрешение данного конфликта.³

1.2. Классификация видов конфликтов, возникающих в организации

Согласно теории управления, конфликт - это ситуация, в которой поведение одной стороны (личность, группа, коллектив) противоречит интересам другой стороны, препятствует их реализации, вызывает противодействие и провоцирует ответную реакцию. Конфликт означает отсутствие согласия, которое блокирует достижение целей; и, как следствие, участник конфликта стремится помешать своему противнику, разрушая его планы. [3].

Управление конфликтами - одна из специфических управленческих функций. Как было выявлено выше, по мнению многих исследователей, руководители тратят на разрешение конфликтных ситуаций от 20% до 50% рабочего времени. Поэтому важная задача руководителя - использовать конструктивно конфликты, чтобы предотвратить их негативные последствия.

В таблице 2 приведена классификация организационных конфликтов.

Таблица 2

Классификация организационных конфликтов

Признаки	Виды конфликтов
По источникам возникновения	Конфликты целей, взглядов, чувств
По уровню развития	Внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, между личностью

	и группой, внутриорганизационные конфликты
По сфере действия	Деловые и личные конфликты
По распределению выгод и потерь	Симметричные и асимметричные конфликты
По степени открытости	Открытые и скрытые конфликты
По характеру проявления	Объективные и субъективные конфликты
По продолжительности протекания	Кратковременные и длительные конфликты
По периодичности повторения	Редкие и частые конфликты
По последствиям для организации	Функциональные и дисфункциональные конфликты

Конфликт целей является следствием того, что у каждого сотрудника, как и у организации, есть собственные цели. В то же время достичь единства цели. Неслучайно одним из требований к целям выступает их совместимость, отсутствие противоречия, например, между стратегией и тактикой, между целями целого организация и ее подразделения.

Конфликт взглядов вызван тем, что стороны не согласны по идеям, мыслям о проблеме, их позиции не совпадают ни в этом, ни в другой вопрос. Если на деловом совещании обсуждается вопрос об увеличении объёма продаж, кто-то из участников может считать, что этого реально добиться путём снижения цены, а остальные полагают, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли и создаст в обществе мнение, что их продукция по качеству хуже, чем у конкурентов. То есть они по-разному видят желаемое положение дел или состояние объекта в будущем.

Конфликт чувств возникает, когда в основе отношений участников лежат разные эмоции. Люди раздражают друг друга стилем ведения бизнеса, своим поведением. Враждебность между коллегами может развиваться, например, из-за слабой культуры общения. Если один из них категоричен и суров в своих суждениях, постоянно перебивает, повышает голос в разговоре, а другой навязчивый, завистливый, хвастливый, допускает насмешки, саркастические замечания. Результатом такого взаимодействия станут отрицательные эмоции; это – недоверие, злоба, обвинения, угрозы, страх. Появляется соблазн компенсировать свой психологический проигрыш, ответив собеседнику на обиду ещё более сильной обидой [2].

Внутриличностный конфликт возникает сам с собой, когда человек пытается достичь взаимоисключающих целей или делает выбор между

несколькими вариантами действий, каждый из которых одинаково желателен. Чем больше альтернатив, тем выше накал такого конфликта. Кроме того, конфликт внутри личности возникает, если человеку необходимо согласовать внутренние убеждения с внешними требованиями или привести в соответствие свои потребности с возможностями.

Межличностный конфликт предполагает участие двух или более людей, которые противостоят друг другу из-за недопонимания. Это самый частый конфликт. До 80% таких конфликтов порождаются столкновением материальных интересов. Кроме того, между руководителем и подчиненным может возникнуть конфликт, когда исполнитель считает, что руководитель предъявляет к нему чрезмерные требования, а руководитель убежден, что сотрудник не хочет работать с полной отдачей.

Внутригрупповой конфликт - это столкновение частей группы, которое происходит, как пример, в результате смены руководства или появления неформального лидера. Межгрупповой конфликт - это противостояние нескольких групп в организации. Во-первых, такая конфронтация может носить профессиональный характер (например, конфликт между дизайнерами, швеями и раскройщиками); во-вторых, социальную основу (конфликт между руководством и сотрудниками); в-третьих, эмоциональную основу (конфликт между обычными «работягами» и «лентяями»). [3].

Конфликт между личностью и группой возникает из-за несоответствия индивидуальных и групповых норм поведения. Тот, кто отклоняется от них, нарушает общепринятые правила, рискует остаться непризнанным коллективом. Типом этого конфликта можно считать противоречие между рабочей группой и ее начальником, если стиль руководства неадекватен уровню зрелости коллектива, если руководитель не обращает внимания на потребности и заботы своих подчиненных, проявляет вседозволенность, низкую требовательность руководителя к себе.

Внутриорганизационный конфликт влияет на интересы всех звеньев организации, рассмотрение широких вопросов, общих проблем. Все

элементы организации вовлекаются в такой конфликт. Кроме того, у него есть четыре варианта: вертикальный (происходит между разными ступенями иерархии), горизонтальная (между равными статусными звеньями), линейно-функциональные (между руководителем и подчиненным), ролевые (когда сотрудник получает задание, которое противоречит ранее полученным инструкциям или не соответствует вашей роли в организации; когда нет обязанности, права и ответственность работника сбалансированы).

В симметричном конфликте выгоды и потери распределяются между сторонами примерно поровну, а при асимметричном – одни выигрывают или теряют значительно больше, чем другие.

Вступая в открытый конфликт, оппоненты прямо заявляют о своей позиции, выносят спор на всеобщее обозрение, а скрытый конфликт не проявляется явным образом (оппоненты высказывают претензии «за спину», не показывают, что чем-то недовольны). Открытый конфликт обычно менее опасен. Скрытый конфликт часто принимает форму интриги, когда один из участников намеренно запутывает ситуацию, распространяет дезинформацию с целью навредить тому, против кого направлена интрига.

Объективный конфликт связан с конкретными проблемами, недостатками в деятельности, имеет реальную основу и профессиональную основу. Таким образом, в частности, в организации может сложиться напряженная ситуация из-за плохих условий труда, низкой заработной платы, высокой трудоемкости. Субъективный конфликт возникает из-за индивидуальных и личных различий участников, что приводит к недопониманию или нежеланию понимать друг друга. Присущие человеку особенности приводят к тому, что принятое кем-то решение может показаться человеку неправильным, оценка работы - неправильной, поведение коллег - неприемлемым.

Короткие и эпизодические конфликты возникают из-за ошибок, которые быстро распознаются и устраняются, а длительные и регулярные конфликты возникают из-за объективных трудностей или глубоких

психологических противоречий. Многие конфликты вызывают особую тревогу, поскольку стороны конфликта давно закрепили за ними свой негативный статус.

Всегда ли конфликт вредит организации? С одной стороны, конфликты обладают деструктивными свойствами, однако полностью избавиться от конфликтов невозможно и, тем более, в этом нет необходимости, поскольку противостояние может содержать и конструктивные принципы. Конструктивный (функциональный) конфликт выполняет созидательную функцию и предполагает возможность рациональных преобразований, - вносит дезорганизацию и не способствует преодолению разногласий.

Отрицательные последствия наблюдаются, когда конфликт очень мал или, наоборот, слишком силен. В первом случае это чаще всего остается незамеченным; различия кажутся участникам незначительными и не побуждают их к изменению. Но противоречия остаются и сказываются на производительности труда. А во втором случае (когда конфликт стоит крайне остро) может развиваться стрессовое состояние. В результате сплоченность команды снижается, решения начинают приниматься в условиях сокрытия информации и теряют мотивацию.

Вместе с тем надо осознавать, что конфликты ведут и к благоприятным результатам. Если в ходе конфликта удалось обнаружить слабые, уязвимые места в деятельности, вывести людей из безразличного состояния, улучшить их понимание процессов, происходящих в организации, такой конфликт не только допустим, но и желателен. Положительные свойства ярче проявляются, когда конфликтуют не на сугубо эмоциональной почве, а на основе различий в целях, взглядах по поводу выполняемой работы. Если к тому же имеет место всестороннее, публичное обсуждение проблемы, это даёт дополнительную информацию, помогает выявить разнообразие точек зрения, что служит импульсом к дальнейшему развитию.

Например, инженеры, технологи и маркетологи могут по-разному воспринимать новый продукт, каждый с другой точки зрения.

Профессиональные несоответствия позволяют лучше учитывать, во-первых, потребности заказчиков, заказчиков, а во-вторых, возможности самой организации. Иногда конфликты создаются искусственно для достижения желаемого эффекта. Таким образом, внутреннее согласование (аннотирование) документов в разных отделах, службах практикуется для возникновения коллизий. [1].

В споре, как известно, рождается истина; борьба противоположностей - закон диалектики и источник развития. Следовательно, к конфликтам следует относиться как к естественному явлению, а в некоторых случаях - как к благотворному.

1.3 Стратегии и способы разрешения конфликтов в организации

Конфликты влияют на рабочий процесс, они могут сделать результат работы наиболее лучшим, а могут ухудшить рабочий процесс и его результат.

В трудовой деятельности невозможно избежать каких-либо конфликтных ситуаций, поскольку конфликт — это один из факторов развития любого социума.

Конфликт могут решать разные люди на предприятии, например: менеджер, руководитель организации, психолог, полиция, суд. Все это будет зависеть от вида конфликта. Конфликт решён, если полностью или частично устранены причины, которые создали этот конфликт. Или же цели участников, которые участвовали в конфликте, изменены [4, с. 100].

На сегодняшний день руководителю необходимы знания, как предотвратить конфликт и как разрешить конфликт. При наличии практических знаний можно научиться конструктивно вести себя в конфликтных ситуациях [4, с. 98].

Грамотно организованная работа по предотвращению конфликтов влияет на сокращение количества конфликтов и сокращает возможность их

возникновения. Беседы, различные совместные мероприятия помогают сплотить коллектив и уменьшить вероятность возникновения конфликта [7, с. 57].

Методы управления конфликтами разделяют на структурные и межличностные. Структурные методы используют для налаживания порядка в организации, а межличностные для налаживания отношений между руководителями, работниками.

В структурные методы решения организационных конфликтов входят:

1. Координационные механизмы. Речь идёт о соблюдении субординации. Каждый из сотрудников должен четко понимать, кто он, кто его руководитель (и наоборот).

2. Интеграционные механизмы. Благодаря этим механизмам все элементы организации связываются между собой, что делает работу слаженной.

3. Система поощрения. Следует поощрять работников проявлять интерес к проблеме. Материальное вознаграждение или продвижение по службе будут отличным подарком.

4. Постановка целей и объяснение задач работы для каждого сотрудника. Определение конкретной цели организации. Этот метод позволяет направить усилия всего трудового коллектива в одном направлении для достижения общей цели.

Межличностные методы решения организационных конфликтов:

1. Уклонение. Человек избегает спорных ситуаций. Он пытается вести себя так, чтобы его поведение не вызывало проявления негатива со стороны компании или отдела;

2. Сглаживание. Данный способ так же, как и первый, проблему не решает полностью. Она переходит в частично скрытый характер и теряется явная конфронтация;

3. Принуждение. Этот способ так же не является эффективным. Так как при таком методе человека заставляют принять точку зрения другого человека, а принуждение всегда вызывает отрицательные эмоции;

4. Компромисс. Один участник конфликта добровольно принимает полностью или частично сторону другого участника.

5. Конкуренция. Борьба до победы без применения способов урегулирования.

Проблема решается в несколько этапов. Сначала формируется цель, которая может быть достигнута, после необходимо найти решение, которое подойдет для обеих сторон. Далее требуется сосредоточиться на проблеме и поделиться информацией, а затем создать благоприятную атмосферу для построения отношений. И на последнем этапе принятие решение, основанное на аргументах.

Стоит не забывать, что все люди отличаются друг от друга. Если руководитель не знает, как предотвратить конфликт или разрешить его, это может привести к худшим результатам. Следует поддерживать хорошие деловые отношения, это помогает укреплять взаимное уважение и доверие между людьми.

В конфликтных ситуациях необходимо искать действенное решение, которое изменит данную ситуацию и изменит мышление людей. Позитивный взгляд на конфликт может оказаться полезным: он может преобразить мышление и помочь найти решение [3, с. 38].

Если руководитель вовремя вмешается в процесс конфликта, то без затягивания ситуации, можно прийти к оптимальному разрешению ситуации. Изначально руководитель должен выяснить причину конфликтной ситуации, узнать цели конфликтующих сторон, выявить в чем пересекаются точки зрения, учитывать поведенческие особенности людей. Главное помнить, что ни один стиль решения конфликтов нельзя выделить [6, с. 125]

Организация, даже с эффективным стилем управления, не обходится без конфликтов. Трудовой конфликт, как и обычный конфликт, вечен,

потому что не существует общей системы, в которой были бы удовлетворены потребности всех сотрудников. Чтобы справиться с конфликтом, нужно понимать причины его возникновения и знать позицию сторон, их интересы, причины, которые привели их к этой ситуации.

Условием предотвращения конфликтов в организации является забота о справедливости. Руководитель относится справедливо по отношению к сотрудникам, не наказывая невиновных, то есть, прежде чем что-то предпринять, руководитель должен хорошо продумать, какие последствия могут наступить из-за реализации его решений [8, с. 216].

В некоторых моментах конфликт может помочь обнаружить разнообразие точек зрения, то есть дать дополнительную информацию, способную сыграть положительную роль в деятельности компании [6, с. 6]

Существует множество техник разрешения трудовых конфликтов, с помощью которых руководитель может справляться и разрешать конфликтные ситуации таким образом, чтобы они не наносили ущерба его авторитету и не нарушали психологический климат в коллективе. Личность руководителя, порядочность и культура общения также имеют большое значение для эффективного управления конфликтами.

Управление и разрешение организационного конфликта - довольно сложная задача, требующая определенных знаний.

Вывод по Главе I

Конфликт - неотъемлемая часть деятельности любой организации в современной деловой среде. Это связано как с личными характеристиками сотрудников, такими как - темперамент, характер, уровень притязаний, уровень самооценки, мотивация к работе, ценностные ориентации, так и характеристики самой организации - ее цели, специфика деятельности, лидерство. стиль, политика лидеров по отношению к коллективному морально-психологическому климату. Кроме того, растущий уровень конкуренции, угроза увольнений- все эти факторы увеличивают риск возникновения конфликта между сотрудниками.

Рассматривая теоретические аспекты - управление конфликтами включает предотвращение конфликтов и конструктивное урегулирование. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Без понимания причин и развития конфликтов трудно рассчитывать на эффективное регулирование. Определение причинной системы - это прежде всего результат системного генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликта и причины изменения их характеристик.

Глава II Анализ управления трудовыми конфликтами на примере организации ООО «Автомотив»

2.1. Характеристика ООО «Автомотив»

Анализируемое предприятие имеет организационно-правовую форму коммерческой организации полное наименование Общество с ограниченной ответственностью «Автомотив», сокращенное наименование ООО «Автомотив». Юридический адрес Челябинская обл., г. Магнитогорск, ул. Доменщиков, д. 13 корп. 1 офис 35. Предприятие было открыто в 2010 году, как компания по продаже, директор Лисаченко Марина Геннадьевна, которая по сегодняшний день остается руководителем.

Зарегистрировано 8 февраля 2010 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 17 по Челябинской области. Предприятие присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса (МСП) как микропредприятие с 1 августа 2016 г.

Основным видом деятельности является: Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов. Эта группировка включает: - оптовую и розничную торговлю всеми видами запасных частей, компонентов, инструментов и принадлежностей для транспортных средств, такими как: резиновые покрышки и камеры, свечи зажигания, аккумуляторы, осветительное оборудование и прочие детали.

Предприятие ООО «Автомотив» относится к малому бизнесу. Площадь рабочей территории не превышает 100 м². Торговая площадь предприятия составляет 40 м²; складские помещения - 40м². Небольшая площадь ООО «Автомотив» объясняется тем, что организована форма продаж по образцам и на заказ. Продажа запчастей по образцам - данный метод удобен тем, что на сравнительно небольшой площади торгового зала представлен достаточно широкий ассортимент товаров с указанием наименования товара, артикула, производителя и цены. Продажа запчастей на заказ - принимается заказ, производится предварительная оплата в кассе или по безналичному расчету,

выполнение заказа производится в оговоренные продавцом сроки, в зависимости от вида запчасти и возможности его исполнения.

Структура управления ООО «Автомотив» представлена на рисунке 2.1. Опираясь на рисунок, можно сделать вывод, что на предприятии действует линейная структура управления.

Линейная структура управления - это, структура, которая построена на основном принципе - вертикальной иерархии, т.е. соподчиненности звеньев управления снизу-вверх. [9, стр. 21]

Организационно-правовые действия, выполняемые руководителем: решает - в целом все производственные и организационные задачи; устанавливает - режим работы, график работы, строгую ответственность каждого работника за порученное ему дело; рассматривает - заявления; утверждает - график отпусков, график прохождения безопасности, график повышения квалификации; разрабатывает - правила внутреннего распорядка, ежемесячный план продаж; участвует - в составлении трудовых договоров, заключает договора с поставщиками и работниками; руководит - производственным процессом; обеспечивает - благоприятные и безопасные условия труда для работников магазина; учитывает - интересы всех участников производственного процесса, предприятия; отчитывается - перед проверяющими органами и организациями; анализирует - деятельность предприятия, доходы, расходы, эффективность реализации принятых решений; принимает - производственные решения, принимает людей на работу; увольняет - работников; рассчитывает - правильный расход денежных средств; изучает - новые идеи, предложения, способствующие решению поставленных задач.



Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Автомотив»

Демографические показатели работников ООО «Автомотив» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Демографические показатели работников

Возраст	Количество человек
20-22	1
23-25	3
26-29	5
30-34	2
Старше 35 лет	1
Средний возраст – 27 лет	
Пол	
Мужской	8
Женский	4

Направление деятельности предприятия, а именно продажа автозапчастей, предполагает больше мужской состав. В процентные соотношения мужской коллектив предприятия ООО «Автомотив» составляет 67%

Кадровый состав за 11 лет работы предприятия потерпел не мало изменений. Статистика представлена в таблице 2.

Таблица 2

Кадровый состав за весь период работы ООО «Автомотив»

Должность	2010	2015	2021
Директор	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Старший продавец	-	1	1

Секретарь	-	1	1
Администратор	0	0	1
Продавцы	2	5	7
Среднесписочная численность персонала (чел. / период) из них:	4	9	12

В настоящее время, на предприятии наблюдается тенденция к увеличению реализации продукции, роста товарооборота, рентабельности - это позволило руководителю нанять дополнительных работников и ввести новые должности. В данном случае наблюдается увеличение количества продавцов с 2 человек до 7, в том числе были введены новые должности, такие как администратор, сотрудник преимущественно курирующий работу торгового зала, старший продавец, который помимо основных обязанностей выполняет большинство складских операций (прием и отпуск товарно-материальных ценностей, проверка товарно-сопроводительных документов, ведение складской документации), а также была введена должность секретаря. Данный сотрудник был нанят как многофункциональный специалист, выполняющий, как свои прямые обязанности, так и оказывающий помощь руководителю в ведении кадрового делопроизводства предприятия.

Для характеристики движения кадрового состава предприятия необходимо рассмотреть динамику следующих показателей на основании таблицы 3:

Таблица 3

Динамики текучести кадров

Показатель	I кв 2021	II кв 2021	III кв 2021	VI кв 2021
Среднесписочная численность персонала (чел. / период) из них:	10	9	9	12
Принято (чел.)	2	0	0	4
Уволено (чел.)	1	0	0	1

Относительно кадровой политики предприятия ООО «Автомотив» стоит отметить, что зависимость фирмы от рынка рабочей силы, а точнее от

наличия квалифицированных специалистов позволяет осуществлять консультирование клиентов по выбору необходимой запчасти, советы по ремонту и диагностике, что в свою очередь повышает общий статус ООО "Автомотив", кроме этого наличие квалифицированного персонала позволяет избежать возможных ошибок при подборе запчастей, которые в свою очередь могут повлечь серьезные последствия для автомобилей клиентов.

Образование кадрового состава за разные промежутки времени ООО «Автомотив» представлены в диаграмме, количественные характеристики отражены в таблице 4.

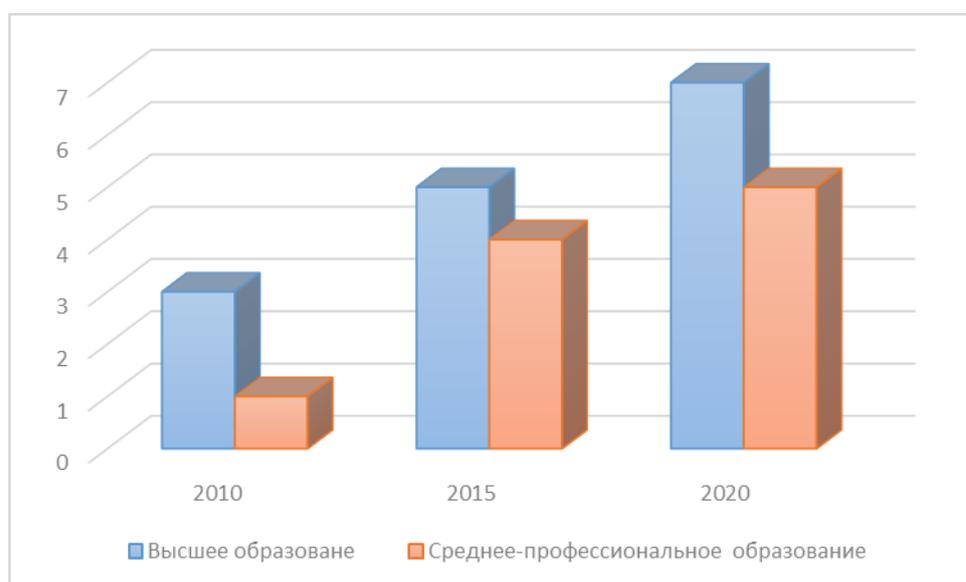


Таблица 4

Показатель образования сотрудников ООО «Автомотив»

	2010	2015	2021
Высшее образование	3	5	7
Среднее-профессиональное образование	1	4	5

На предприятии материальные стимулы имеют переменную – премия за выполнения плана продаж.

Предприятие на сегодняшний день активно работает, это связано с тем, что в современном мире с каждым годом все больше развивается сфера машиностроения и каждая семья имеет минимум две машины и также

стремительно возрастает необходимость в приобретении качественных материалов для обслуживания своих автомобилей и получения грамотной консультации продавца. [30 стр. 167]

2.2. Конфликты, возникающие у сотрудников организации ООО «Автомотив». Реакция и пути решения руководителем

Мир бизнеса — это весьма сложный процесс. В ходе взаимодействия коллектива друг с другом порой могут возникать конфликты, которые имеют не только конструктивные, но и деструктивные последствия. К отрицательным моментам продажи автомобильной продукции можно отнести конфликтные ситуации деятельности, поведения и нарушение отношений, возникающие между новыми работниками и более опытными специалистами.

В анализируемой организации, как и в любом другом современном предприятии, не все конфликтные ситуации, между сотрудниками фиксируются руководителем, участниками конфликтов в той или иной мере могут выступать все субъекты торговой деятельности.

Структура ООО «Автомотив» четко определяет роль каждого из субъектов, его значимость в работе торгового предприятия. Поэтому конфликты по направленности взаимодействия субъектов могут быть вертикальные, горизонтальные и смешанные. Конфликты подчинения или вертикальные происходят при конфликтном взаимодействии управляющих и подчиненных, в нашем случае администратора и продавцов. Горизонтальные конфликты проявляются при взаимодействии субъектов одного иерархического звена с равными функциями, однако при анализе данной организации, этим конфликтам подвержены вновь принятые сотрудники с более опытными специалистами. Смешанные конфликты представлены наличием конфликтов с элементами вертикальных и горизонтальных конфликтов.

Для выявления причин и последствий конфликтных ситуаций в торговой деятельности, было проведено анкетирование на выявление «проблемных мест».

В число респондентов входили 10 человек разных возрастных групп, с различным уровнем образования и продолжительностью, как общего стажа, так и стажа работы в организации.

Анкета включала 32 вопроса, среди которых были открытые и закрытые вопросы. Большую часть опрошенных составили мужчины в возрасте от 25 до 35 лет (85%) со средним специальным (35%) и высшим образованием (65%).

Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организациях.

Так, отвечая на вопрос о частоте конфликтов в организации, 40% респондентов отметили, что такие явления периодически возникают в исследуемой организации (рис. 2.2). Кроме того, у 18% из них данное явление провоцирует желание покинуть организацию. Лишь 10% респондентов сообщили, что конфликты возникают очень часто.

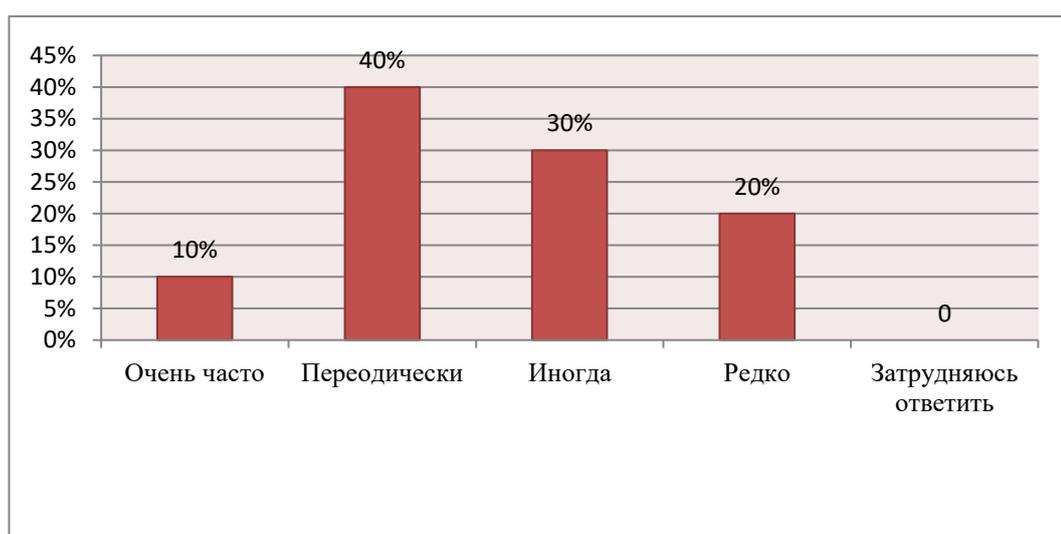


Рис.2.2 Как часто в организации ООО «Автомотив» возникают конфликты?

58% респондентов показали, что конфликты, возникающие в организации ООО «Автомотив», полностью поддаются регулированию. В этом случае, как правило, используются межличностные методы разрешения конфликтных ситуаций. Чаще всего сотрудники пользуются: уклонением, сглаживанием и компромиссом. Около 80% респондентов считают, что определенные изменения в организации работы на предприятии необходимы. Доля респондентов, которые ничего не хотели бы менять в направлении организации труда, составила всего 10%.

Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов (рис.2.3.) являются: неквалифицированность новых сотрудников, неправильная организация работы и отсутствие поддержки со стороны высшего руководства.

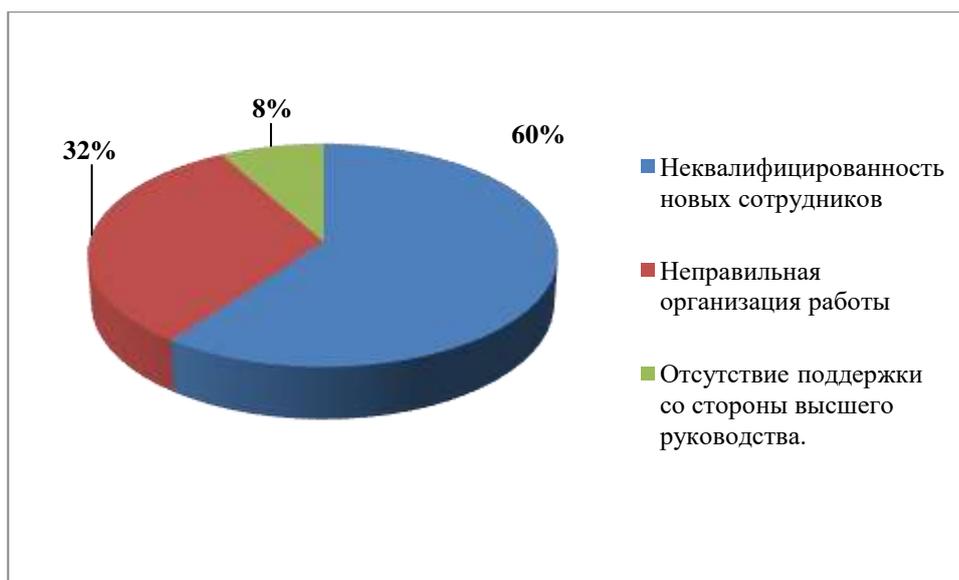


Рис. 2.3 Причины возникновения конфликтов, по мнению сотрудников ООО «Автомотив», в процентном соотношении

Кроме того, по мнению опрошенных, на возникновение очагов напряженности в коллективе влияет несправедливое распределение привилегий, чувство взаимной зависти между сотрудниками и превышение полномочий менеджеров среднего звена. Причиной конфликтов также называлась борьба за должность, но, по мнению участников опроса, она является незначительной.

В результате двухмерного анализа данных выяснилось, что более 50% опрошенных, считающих главной причиной неквалифицированность вновь принятых сотрудников в организацию. Это обусловлено проблемой усвоения огромного потока информации, утомлением сотрудников, отсутствием помощи продавцам со стороны высшего руководства при ее реальной необходимости. У новых сотрудников, возникают профессиональные затруднения, что свидетельствует об их недостаточной готовности к трудовой деятельности в данной сфере [2]. Возложение ответственности на нового сотрудника и признание в нем «образа врага» есть форма ухода от признания собственного неумения строить взаимоотношения, решать профессиональные задачи и разрешать возникающие проблемные ситуации. Перенос ответственности за конфликты на новых сотрудников у администратора или старшего продавца со стажем работы более 3-5 лет связан, возможно, со склонностью к искажению профессионального самосознания.

Что касается распределения ролей в разрешении конфликтов и проблем в организации, 40% респондентов считают, что высшее руководство имеет абсолютное влияние, 30% - что основную роль играют собственники. В среднем руководители сообщили об активном участии в разрешении конфликтов 24% респондентов, и только 6% сообщили, что определенные люди были вовлечены в решение проблем, связанных с конфликтами.

В то же время анализ данных, полученных в ходе исследования, показал (рис.2.4): 70% респондентов считают, что именно конкретные сотрудники смогут адекватно защитить свои интересы в случае конфликта с руководством. 20% ответили, что их интересы будет защищать высшее руководство, и только 6% обратятся в суд для защиты своих интересов.

По мнению 64% респондентов, в первую очередь необходимо защищать интересы продавцов. 10% респондентов считают, что необходимо защищать права и интересы руководителей, 8% - интересы менеджеров среднего звена. Сотрудникам данного ранга, по мнению некоторых

респондентов, вообще не нужно защищать свои интересы. В то же время, когда обычные рабочие являются наиболее незащищенной категорией, 31% респондентов отметили, что при возникновении конфликтов сотрудники оказываются на стороне слабых. При этом 41% затрудняются сказать, как сотрудники действуют в этой ситуации.

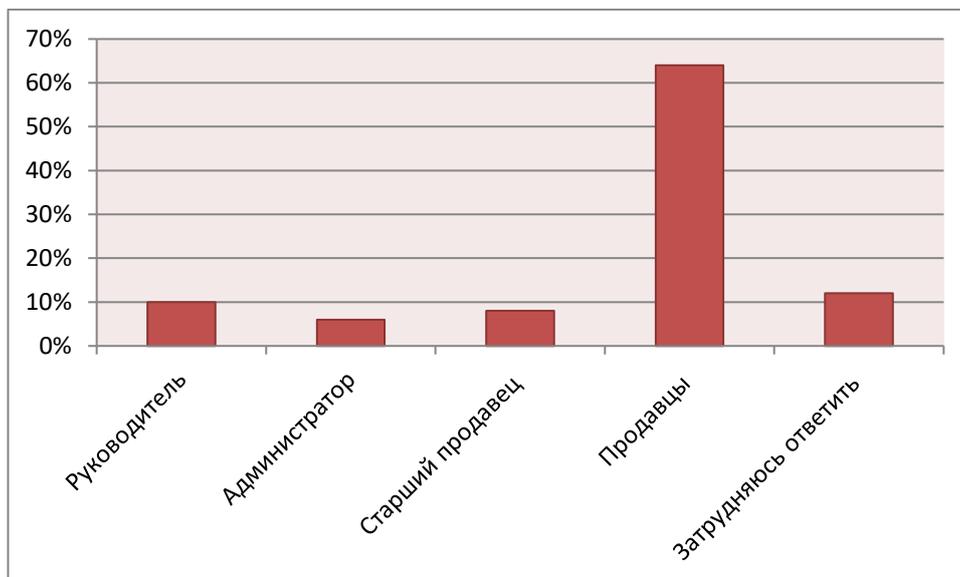


Рис. 2.4 Чьи интересы прежде всего необходимо защищать в организации ООО «Автомотив»?

На вопрос «Приходилось ли вам защищать коллегу от недобросовестных действий?» Большинство респондентов ответили, что это случается иногда, при этом ровно половина защищали это от собственных коллег и 40% от клиентов. 14% опрошенных заявили, что им никогда не приходилось защищать своего коллегу от недобросовестных действий со стороны трудового коллектива.

Из тех, кому приходится постоянно защищать своего коллегу от недобросовестных действий других сотрудников, 20% опрошенных на вопрос, как сотрудники действуют, если правда неубедительна, ответили, что они нейтральны и стараются ни во что не вмешиваться. 14% считают, что ситуация в их организации может меняться по-разному в зависимости от обстоятельств.

64% респондентов, которым иногда приходилось защищать права своих коллег от других сотрудников. Из них 80% заметили, что при возникновении конфликта между «сильным» и «слабым» оппонентами сотрудники организации переходят на сторону слабого оппонента. И только один респондент ответил, что защищает более сильного участника конфликта.

Кроме того, среди респондентов, которые иногда оказывались в противоречии, 60% защищали своих коллег от недобросовестных действий руководства.

Стоит отметить, что важнейшим показателем в торговой деятельности любого предприятия - это толерантное поведение сотрудников, разрешение конфликтов с помощью нацеленности на решение проблемы, а не на доминирование в общении [3, с. 71]. Конфликт может иметь не только негативные последствия, но и позитивные: он создает возможность сторонам выявить свои позиции, утвердить положительные черты характера, самостоятельно

Персонал организации – это некоторая определенная база, без развития которой невозможно достичь стабильно успешного развития предприятия на рынке товаров и услуг. Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование для решения задач коммерческой организации в условиях рынка – основные цели службы управления персоналом [8, с. 203].

Как было выявлено выше, в коллективе исследуемой организации нередко возникают различного рода конфликтные ситуации. Они могут быть связаны как с повышенной требовательностью к продавцам, так и с завышенной самооценкой менеджеров среднего звена.

Главное, организующее и направляющее звено любого коллектива - руководитель. Руководитель несет ответственность за работу организации, за достижение ее целей, за ее успех и за предоставление возможностей для развития. Основная задача руководителя - управление людьми, в том числе

создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Это связано с нацеленностью руководителя на достижение стабильности, взаимопонимания между сотрудниками и достижение основных целей организации. Поэтому, когда дело доходит до управления конфликтами, важным элементом является разработка механизмов сдерживания негативное влияние конфликта, а также его использование положительное влияние.

Руководитель должен знать, что конфликты могут по-разному влиять на функционирование организации. Говоря об особом служебном положении руководителя, следует сказать, что в большинстве случаев директор должен быть заинтересован в конструктивных конфликтах, но при этом избегать деструктивных.

В рамках преддипломной практики года было проведено исследование в среде руководителей торговой компании «Автомотив» ООО. Высшим руководством в рассматриваемой организации является директор, которому непосредственно подчиняются все работники. В торговом зале ответственными за порядок являются администратор и старший продавец, которые являются своего рода «глазами» и «ушами» руководителя.

Директор старается уделять внимание эффективному управлению коллективом, в том числе управлению конфликтной ситуацией, которая оказывает влияние на снижение эффективности торговой деятельности. Руководитель – это ключевой элемент в системе управления персоналом, выполняющий контрольно-координирующую, кадровую, мотивационно-стимулирующую, информационную и социальную (создание благоприятного морально-психологического климата) функции. Он не только направляет работу других, но и несет за ее результаты персональную ответственность, вносит порядок и последовательность в работу. Хороший руководитель является человеком, в большей степени, чем другие, ответственным за оптимальное использование ресурсов, их улучшение и умножение.

К ключевым профессиональным характеристикам директора ООО «Автомотив» можно отнести: умение организовывать и планировать работу

персонала, формулировать задачи и контролировать поэтапность их выполнения, справедливо распределять обязанности между сотрудниками, делегировать полномочия, принимать решения в экстремальных ситуациях.

В ходе беседы с руководителем на вопрос об уровне профессиональной компетентности своих коллег, был оценен им как высокий и средний. При этом навыки по управлению конфликтами она выделила в отдельную категорию, признав низкий уровень собственной подготовленности в данной сфере. Таким образом, конфликтологическая грамотность для руководителя исследуемой организации является показателем ее профессиональной успешности.

В процессе изучения роли руководителя в конфликтных ситуациях, было установлено, что внутриорганизационная среда организации ООО «Автомотив» в целом способствует возникновению в ней конфликтов – директор оценил обстановку в компании как конфликтную и дискомфортную. Естественно, как и у большинства подчиненных, у директора сформировалось в целом негативное отношение к конфликтам, которые способствуют: негативному эмоциональному состоянию конфликтующих, потере взаимопонимания и доверия в коллективе, разрушению деловых связей, снижению эффективности деятельности. Во время беседы, руководитель призналась, что скептически относится к возможности что-либо изменить, вследствие чего занимают пассивную позицию и, как правило, не участвуют в разрешении конфликтов. Данные, при анализе роли руководителя свидетельствует о том, что при столкновении с внутриорганизационными конфликтами руководитель ориентируются на неконструктивные стратегии разрешения конфликтов – соперничество, избегание и приспособление. Несмотря на тот факт, что в данной организации принято выносить проблемы на всеобщее обсуждение, руководитель компании призналась, что владеет информацией лишь о тех конфликтах, в которых непосредственно участвуют сами. Проявление слабого интереса к проблемам конфликтности со стороны руководства

приводит к неверным интерпретациям и искажениям информации участниками столкновений.

Как было выявлено из беседы, руководитель организации стремится снять с себя ответственность за возникновение конфликтов и их последствия. Она предпочитает занимать позицию стороннего наблюдателя или жертвы, чаще склонна винить в возникновении конфликтов своих подчиненных. Так, например, в качестве основных причин конфликтности в организации руководители называют личностные характеристики персонала: низкую культуру общения сотрудников (грубость, бестактность), недобросовестное исполнение ими своих профессиональных обязанностей (халатность, нарушение трудовой дисциплины), личностные неприязненные отношения между работниками (различия в манере поведения, ценностях, представлениях).

Итак, любая организация представляет собой сложную систему связей, а конфликтные факторы неизбежно оказывают влияние на эту систему, деструктивно или продуктивно воздействуя на нее. С одной стороны, конфликт в организации становится стимулом для ее дальнейшего развития, а с другой – может дестабилизировать ситуацию при отсутствии качественного управления. Вследствие этого одной из функций управления персоналом современной организации должен стать мониторинг состояния параметров объекта управления. Качественно и своевременно проведенный, он позволяет оценить реальную ситуацию в компании – выявить не только стрессогенные факторы, общий морально-психологический климат, но и типичные модели поведения персонала при разрешении конфликтов. С точки зрения практического применения социологический мониторинг выступает не только в качестве способа получения адекватной информации о конфликтных ситуациях в конкретной организации, но и как показатель эффективности применения управленческих мер по урегулированию конфликтов [7, с. 7].

Таким образом, предотвращение и разрешение внутриорганизационных конфликтов должно стать приоритетом в управленческой политике и важнейшей задачей современного руководителя.

2.3. Рекомендации совершенствования управления конфликтами в организации ООО «Автомотив»

Углубляясь в анализ управления трудовыми конфликтами можно сделать общий вывод о том, что в современном мире неизбежны столкновения интересов, расхождение мнений, противостояние по различным направлениям жизнедеятельности, а, следовательно, неизбежным становится наличие конфликта в социуме. Во все времена конфликты пытались урегулировать, и как показала практика до настоящего времени, так и не нашли единого метода или технологии раз и навсегда избавляющей общество от конфликтов.

Также стоит отметить, что руководство конфликтом подразумевает не только регулирование ранее образовавшегося противостояния, но и формирование условий для предотвращения самого конфликта, а наибольшей важностью из двух указанных задач управления имеет профилактическая работа по предотвращению конфликта как такового. Правильно выстроенная работа по предотвращению конфликтов может гарантировать снижение количества самих конфликтов, а как следствие и исключение возможности появления деструктивных конфликтных обстановок.

Анализируя проблему управления трудовыми конфликтами в организации ООО «Автомотив», нами было выявлено, что директор не стремится принимать участия в решении конфликтов в организации. А продавцы, желая не потерять работу, стараются не конфликтовать, так как на их претензии мало кто ответит, а если и ответит, то только с приказом об увольнении или лишении части зарплаты. Чаще всего директор

руководствуется мыслью: «Если удовлетворена жалоба одного, тут же выдвигается ряд претензий от других, чьи проблемы они тут же не решают.»

Трудовые конфликты в любой организации занимает огромное количество время на разрешение конфликтов, выяснение причины, внезапно снижается производительность труда сотрудников, ухудшается морально-психологический климат, усложняются процессы партнерского сотрудничества, снижается престиж организации.

В ходе всего исследования, нами не однократно были произведены беседы и анкетировании (Приложение 1) некоторых сотрудников. В результате, которых нами был выявлен психологический климат в данной организации, что в дальнейшем поможет сформировать подходящие предложения по снижению причин возникновения трудовых конфликтов.

В целом можно обрисовать, что морально-психологический климат в ООО «Автомотив» характеризуется удовлетворенностью сотрудников, соблюдением в ней нравственных норм на уровне нравственность и культура, но нельзя определить коллектив с высоким уровнем социально-психологического развития, сплоченность коллектива оставляет желать лучшего, благоприятность и удовлетворение должны быть улучшены.

Для того чтобы сотрудникам нравилось взаимодействовать друг с другом, участвовать в общих делах, вместе проводить свободное время, можно использовать метод, который условно может быть назван методом психологического поглаживания. Данный метод предполагает, что настроение и чувства людей регулируются и нуждаются в некоторой поддержке. Для этого организации, а именно директору необходимо организовать совместное времяпрепровождение, проводить праздники вместе с коллективом. Корпоративы и другой совместный отдых может помочь снять умственное напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают положительные чувства взаимной симпатии и тем самым создают в организации морально-психологическую атмосферу, затрудняющую конфликты.

Чтобы члены одного коллектива уважали мнения друг друга, в организации можно проводить своевременную диагностику команды. Необходимо проводить исследование по методике диагностики предрасположенности человека к конфликтному поведению К. Томаса не реже одного раза в 3 месяца. При обработке результатов данного теста можно выявить не только причину конфликта, но и конфликтную личность.

Конфликтная личность негативно влияет на психологический климат в коллективе. Конфликтная личность склонна к обострению окружающих его ситуаций. Обычный человек с трудом выдерживает состояние конфронтации, пытаясь найти выход из ситуации. Конфликтный человек гораздо легче переносит тяготы конфронтации. Во-первых, у него снижена чувствительность к неопределенности, он не способен реально прогнозировать развитие ситуации и поэтому не беспокоится. Во-вторых, для него характерны завышенная самооценка, излишняя жесткость системы критериев, по которым оцениваются другие, излишняя категоричность в оценках.

Одним из видов мероприятий по совершенствованию управления конфликтов может выступать проведение ежегодного социально-психологического обучения персонала. В ходе тестирования мы выявили наиболее слабые места сотрудников. Для поддержания социально-психологического климата в условия притока рабочей силы нового типа, можно применять программы обучения. После участия в обучении сотрудники организации приобретут новые знания и навыки в области управления конфликтами, а именно: Участники обучения получат комплексное системное представление о природе конфликтов и динамика их развития. Они осознают собственные неэффективные стратегии поведения в конфликте и вырабатывают новые успешные модели поведения.

Поддержание и укрепление сотрудничества, отношений взаимной поддержки является на данный момент важной задачей ООО «Автомотив» во всех тактиках предотвращения и разрешения конфликтов. Ее решение

комплексное и включает методы социально-психологического, организационного, управленческого, морально-этического характера. Во большинстве случаев это зависит от руководства, поэтому директор должен прислушаться к следующим рекомендациям:

- Стоит чаще задумываться о своих сотрудниках, грамотно оценивать их сильные и слабые стороны;
- Показывать свое доверие и поддержку к персоналу;
- Использовать стиль руководства, соответствующий конкретной производственной ситуации и особенностям состава работников;
- При любых сложностях в работе не оценивать личные качества сотрудников, а обстоятельства в которых действовал человек;
- Проводить больше времени со своими подчиненными использовать компромиссы и уступки.
- Запретить подчиненным в рабочее время использовать сарказм, иронию, юмор, направленные другого сотрудника;
- Поддерживать моральный дух в организации.

Держать в поле зрения проблемы отдыха сотрудников, возможности их эмоциональной разрядки, развлечений и т.д [3].

Предприятие в целом должно реализовать ряд последовательных мероприятий, благодаря которым можно добиться прочной кооперации, сплоченности рабочих коллективов и их высокого антиконфликтного потенциала на организационно-управленческом уровне:

В первую очередь организация должна ставить цели на долгосрочный период от 10 до 15 лет, которые должны быть направлены на производство, обучение и развитие сотрудников, постоянное повышение качества продукции. От чего во многом зависит устойчивость организации, ее способность противостоять конфликтам.

Надо полагаться не на послушного работника, который больше всего боится ошибиться, а на людей, способных идти на просчитанный риск, несмотря на возрастающую возможность ошибиться.

Признание новых идей основной ценностью любой организации заключается в создании климата, поощряющего инновации. Внедрение нововведений создает условия для творческого напряжения людей, значительно снижает возможность психического напряжения, негативный характер которого связан с конфликтными ситуациями.

Руководитель ООО «Автомотив» должен обеспечивать профессиональный рост и совершенствование сотрудников, заставляя их постоянно размышлять и корректировать как поставленную цель, так и средства ее достижения.

Стоит также отметить, что проблема подбора персонала является достаточно «острой» темой в коллективе ООО «Автомотив».

Современные условия деятельности предприятия требуют использования эффективной технологии отбора персонала. Это связано, также, с тем, что подходы к управлению современным предприятием основываются на том, что в качестве ключевого фактора, обеспечивающего эффективность использования всех видов ресурсов является персонал.

При помощи анкетирования нами было выявлено, что основной причиной возникновения трудовых конфликтов, по мнению персонала, является некачественность вновь принятых сотрудников. На наш взгляд, это связано с проблемой использования эффективных технологий отбора персонала относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения.

Основной причиной возникновения конфликтов в организации ООО «Автомотив», по мнению сотрудников, является некомпетентность вновь принятых сотрудников. На наш взгляд, эта проблема идет из-за отсутствия грамотного подбора персонала. Трудности возникают в следствии отсутствия кадрового отдела, а все функции кадрового делопроизводства возложены на

секретаря, что является весьма проблематичным. Ведь, несмотря на весь профессионализм, у данной штатной единицы нет специального образования, что ведет за собой частые ошибки и непонимание вопроса.

На данный момент проблемы при подборе персонала ООО «Автомотив» можно выявить следующие:

1. В ООО «Автомотив» для подбора используются неэффективные источники привлечения персонала, которые требуют временных и организационных затрат, но результата не гарантируют. Тем самым нарушаются основные принципы отбора и подбора персонала.

2. Так как новые работники плохо знают организацию [9], создается напряжённый социально-психологический климат в коллективе, в этой атмосфере и возникают трудовые конфликты.

3. У компании нет положительно сформированного бренда, за счет которого можно было бы привлекать самых лучших кандидатов, что затягивает процесс подбора персонала. Уровень удовлетворенности персонала неизвестен, что не дает возможности реально оценить, положительные и отрицательные стороны работодателя на рынке.

4. Отсутствует всесторонняя проверка кандидатов из-за отсутствия грамотного отбора. Существует лишь формальная процедура, никакого тестирования, применения специальных методик не проводится. Инновации в данной сфере [10] не применяются.

5. Качество подбора в ООО «Автомотив», согласно оценкам руководства, признаётся ниже среднего. Об этом также свидетельствует анализ показателя качества подбора.

Чтобы нормализовать социально-психологический климат и недопущения трудовых конфликтов в коллективе, необходимо принять кадровую единицу. Будет весьма целесообразным, чтобы кадровая деятельность рассматриваемого предприятия всегда была под контролем, а стадии работы с ней обеспечивались на высшем профессиональном и

управленческом уровне, необходимо решить основную главную проблему внутри ООО «Автомотив»:

Отсутствие четкого и грамотного контроля кадрового делопроизводства. Верным решением будет создание кадрового отдела. Общей кадровой деятельностью будет заниматься специалист по кадрам, но в его рабочую группу будет продолжать входить секретарь. Разделение труда позволит секретарю заниматься непосредственно своими должностными обязанностями и помогать по необходимости специалисту по кадрам в ведении личных дел работников предприятия, воинского учета, оформлении приема, увольнения и передвижения на другие должности сотрудников, оформлением отпусков и графиков.

Так как предприятие ООО «Автомотив» относится к малому бизнесу, то оптимальный размер отдела - 1 сотрудник. Помощником специалиста по кадрам может выступать секретарь, имеющий представление о кадровом делопроизводстве.

Также стоит отметить, что в организации нет документа, регламентирующего организацию работы по приёму кадров, нами разработан проект. Положения о приёме, подборе и адаптации персонала, поскольку данное. Положение считается очень важным документом для эффективной системы управления персоналом, на основании которого строится вся деятельность по организации работы приёма кадров на предприятии.

Разделы этого положения содержат такие элементы как: цели, задачи, принципы подбора персонала. В том числе, план мероприятий по работе с персоналом, оценка потребности в персонале, источники поиска персонала, первичный отбор, собеседование со специалистом по подбору персонала и с руководителем подразделения, решение о приёме, пошаговый алгоритм процесса приёма, документы, которые кандидат представляет работодателю при оформлении на работу. К тому же отображены этапы адаптации персонала и закреплены лица, ответственные за каждый блок работы. Общий

контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных Положением процедур несёт новая штатная единица.

Нами предложено использовать организационный план мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала, который показан в таблице 1. Представленный план охватывает такие сферы деятельности, как подбор и адаптация сотрудников, данный план в дальнейшем позволит избежать трудовых конфликтов и поможет нормализовать социально-психологический климат в организации.

Таблица 5

Проект плана мероприятий для специалиста по работе с персоналом

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок выполнения	Исполнитель должность, ФИО	Отметка о выполнении			
				0%	50%	75%	100%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Работа по подбору персонал						
1.1	Подбор персонала и создание банка данных	Постоянно	Специалист по кадрам				
1.2.	Обновление сведений о вакансиях в интернете	Ежедневно	Специалист по кадрам				
1.3.	Налаживание работы с профильными учебными заведениями (учебный центр, колледжи)	Постоянно	Специалист по кадрам				
2.	Кадровое делопроизводство						
2.1	Подготовка и анализ статистических данных по кадрам (структура, квалификация, стаж работы в организации, время на закрытие вакансий)	Конец квартала	Специалист по кадрам				
2.2	Подготовка отчёта о движении кадров	Конец месяца	Секретарь				
3.	Поздравления с днём рождения						
3.1	Оформление списка сотрудников с указанием дней рождений Ежемесячно	Ежемесячно	Секретарь				
3.2	Подготовка открытки поздравления для именинников	1раз в месяц	Секретарь				
4.	Обучение и развитие кадров						

4.1	Подготовка программ обучения сотрудников	Ежеквартально	Специалист по кадрам				
5	Контроль прохождения испытательного срока						
5.1	Оценка сотрудников в течение испытательного срока	По мере прохождения	Специалист по кадрам				
5.2	Адаптация вновь поступивших сотрудников во время испытательного срока	Постоянно	Специалист по кадрам				
5.3	Ведение списка сотрудников, находящихся на испытательном сроке, заблаговременное информирование руководителя об окончании испытательного срока	Постоянно	Специалист по кадрам				

На основе такого регулярного анализа можно будет скорректировать и стабилизировать действия в следующем отчётном году. Тем самым совершенствуются процедуры приёма на работу, так как планирование является источником информации о потребности предприятия в персонале.

Кроме того, проведение обучения и профессионального развития персонала обеспечивает необходимую квалификацию сотрудников.

Главными принципами эффективной системы адаптации можно считать: участие непосредственного руководителя; регулярный контроль выполнения работы с целью оказания помощи, передача и получение обратной связи сотрудником от наставника; серьёзное и неформальное отношение к проведению адаптационных мероприятий со стороны наставника; доброжелательность. В таблице 3 представлена регламентация процесса адаптации для персонала по этапам.

В среднем заработная плата продавца с процентами от продаж выходит от 19 341 до 24 012. Доплату за наставничество предлагается установить в размере 20% от заработной платы, в среднем ежемесячная доплата составит 3 868 рублей.

Правильно подобранный и обученный работник становится, безусловно, ценностью организации.

Основным звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Для того чтобы отбор был максимально результативным, необходимо четко представлять себе, какими именно качествами должен обладать потенциальный работник. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция, профстандарт и профессиограмма.

Таблица 6

Процесс адаптации для персонала по этапам

этап	Время этапа	Описание этапа	Исполнители
До выхода нового работника			
1		Формирование группы наставников; Подготовка списков, согласование доплат наставникам; Разработка системы обучения для наставников.	Специалист по кадрам, руководитель
2		Описание технологических и производственных процессов; Создание инструкций, схем, алгоритмов и памяток для нового персонала	Руководитель
3		Формирование системы оценки выработки и планов на испытательный срок для новых сотрудников по каждой рабочей специальности.	Руководитель, специалист по кадрам
При выходе нового сотрудника			
4		Оформление на работу	Специалист по кадрам
5	1-3 день	Ориентация нового работника (общее знакомство с производственной структурой, изучение должностной инструкции, коллективного договора, инструктаж по охране труда, знакомство с коллективом, с корпоративными правилами, нормами)	Специалист по кадрам, наставник
6		Введение в должность и уточнению всех необходимых вопросов (собеседование с непосредственным руководителем)	Наставник
7	Конец первого	Промежуточный контроль	Наставник,

	месяца	(выявление степени включения сотрудника в работу, трудности и сложности ставятся задачи на следующий период)	специалист по кадрам
8	За 10 - 14 дней до истечения испытательного срока	Подведение итогов (степень включения в работу и коллектив, соответствие корпоративным ценностям, сложности возникшие на этапе первичной адаптации, мотивация к продолжению работы на предприятии; оценка эффективности прохождения испытательного срока)	Специалист по кадрам, наставник, руководитель

На первых этапах подбора оценивать кандидата по профессиограмме, такая схема дает возможность описать кандидатов уже на первой или второй стадии и, тем самым, сэкономить время оценки кандидатов. Данный процесс поможет не только адаптироваться в новой трудовой сфере, но и нормализовать взаимоотношения с коллективом.

Алгоритм процесса приёма персонала на предприятии

Прием на работу (пошаговый алгоритм)

1. Подготовительные мероприятия:

1.1.Получение документов, необходимых для оформления на работу;

1.2.Оценка документов ;

1.3.Оценка по профессиограмме.

2. Направление кандидата на обязательный предварительный медицинский :

2.1. Оформить направление на медицинский осмотр;

2.2.Подписать и зарегистрировать направление на медицинский осмотр;

2.3. Выдать кандидату на работу направление на медицинский осмотр ;

2.4. Получить от кандидата на работу медицинское заключение и оценить результаты.

3. Проведение собеседования и оценка по профессиограмме:

3.1. Оценка профессиональных качеств и оценка по профессиограмме.

4. Получение от кандидатов необходимых документов:

- 4.1. Получить и проверить подлинность предъявленных документов;
- 4.2. Перенести необходимые сведения в личную карточку работника ;
- 4.3. Снять копии с документов, заверить их и поместить в личное дело;
- 4.4. Возвратить документы лицу, поступающему на работу;
- 4.5. Оформить трудовую книжку работнику;
- 4.6. Произвести и оформить прием трудовой книжки от работника;
- 4.7. Оформить страховое свидетельство государственного пенсионного;
5. Ознакомление лица, поступающего на работу, с документами нанимателя, связанными с его трудовой деятельностью:
 - 5.1. С Коллективным договором;
 - 5.2. С Правилами внутреннего трудового распорядка;
 - 5.3. С Должностной инструкцией;
 - 5.4. С положением «О персональных данных».
6. Проведение инструктажа по охране труда.
7. Оформление трудового договора в письменной:
 - 7.1. Заполнение шаблона договора;
 - 7.2. Подписание договора работодателем и работником;
 - 7.3. Регистрация договора в Журнале регистрации договоров о материальной ответственности ;
 - 7.4. Вручение одного экземпляра трудового договора работнику.
8. Издание приказа о приеме на работу:
 - 8.1. Составляется по унифицированным формам Т-1 и Т-1а;
 - 8.2. Подписание приказа у руководителя;
 - 8.3. Регистрация приказа в Журнале регистрации приказов;
 - 8.4. Ознакомление работника с приказом под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы;
9. Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку работника:
 - 9.1. Вносим сведения в Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;
10. Оформление личной карточки работника.

11. Допущение работника к работе.

Алгоритм предусматривает подробный порядок действий, который поможет не допустить ошибок при приёме на работу и избежать нарушений в данной процедуре.

Таким образом, при разборе было выявлено, что причины возникновения трудовых конфликтов является напряженный социально-психологический климат внутри коллектива. Отсутствует четкая организация по подбору персонала. Сотрудники набираются без особых критериев к подбору. Как итог нормализация функционирования отбора и подбора персонала может значительно улучшить взаимоотношения между сотрудниками и избавить от недопонимания перерастающего в открытый конфликт.

2.4. Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Для того чтобы узнать насколько эффективны предлагаемые мероприятия, необходимо провести экономические расчеты, подтверждающие эффективность предлагаемых преобразований. Основной причиной возникновения конфликтов было выявлено некомпетентность вновь принятых сотрудников. Данная причина возникает из-за отсутствия грамотного подбора персонала. Эта ситуация возникает из-за отсутствия специалиста по подбору персонала. В первую очередь необходимо рассмотреть затраты.

Затратная часть формируется из расходов, связанных непосредственно с созданием отдела кадров. Расходы на реализацию проекта включают:

- расходы, связанные с оплатой труда работникам кадрового отдела.
- расходы на приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочих мест новым сотрудникам.

Начать стоит с затрат на заработную плату работнику. Средняя заработная плата специалиста по кадрам в городе Магнитогорске составляет

20 000 – 25 000 рублей. Предлагается взять за оклад среднюю заработную плату в размере 23 500 рублей. Сумма налога НДФЛ рассчитывается умножением начисленной заработной платы за отработанное время на ставку налога 13%.

23 500 руб. *13% =3 055,00 руб.

Итого затраты на заработную плату сотрудника составляют 26 555,00 рублей.

Следующие, что необходимо рассмотреть, касательно затрат на создание кадрового потенциала это приобретение необходимой мебели и оборудования для организации рабочего места новому сотруднику (таблица 7). Цены товаров были взяты с открытых интернет-магазинов.

Таблица 7

Затраты на оборудование

Вид затрат	Кол-во	Цена	Стоимость
Компьютерный стол со встроенной тумбой	1	7 839,00	7 839,00
Компьютерное кресло	1	3 160,00	3 160,00
Шкаф для документов	1	10 189,79	10 187,79
Шкаф для одежды	Есть в наличии в кабинете		
Компьютер (Моноблок)	1	30 999,00	30 999,00
Программное обеспечение	1	22 600,00	22 600,00
Принтер	Есть в наличии в кабинете		
Итого	-	-	74 785,79

Для того, чтобы проанализировать более подробно затраты на осуществления рекомендаций, необходимо рассмотреть результаты хозяйственной деятельности ООО «Автомтив» за 2021 год. Данные приведены в бухгалтерских отчетах и убытках за соответствующие периоды.

Таблица 8

Основные результаты деятельности ООО «Автомтив»

Показатель	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Основные средства (тыс. руб.)	49	50	41	43
Уставный капитал (тыс. руб.)	10	10	10	10

Товарооборот - нарастающим итогом (тыс. руб.)	6500	1820	279	4653
Прибыль от основной деятельности – нарастающим итогом (тыс. руб.)	72	102	116	134
Чистая прибыль (тыс. руб.)	44,5	74,5	89	106,5
Среднесписочная численность персонала (чел. / период)	10	9	9	12
Административно-управленческий персонал (чел.)	4	3	3	4
Основной персонал	6	6	6	8
Средняя заработная плата	23,7	21,9	21,9	25,8

По данным маркетинговых исследования, проведенных секретарем рост прибыли от продаж в следующем году должен быть по самым худшим прогнозам не ниже предыдущего уровня первого квартала (самый низкоприбыльный квартал) и составить не менее 35%. Таким образом, можно рассчитать прирост прибыли в следующем периоде.

$72 \cdot 4 \cdot 1,35 = 388,8$ тыс. руб. – прогнозная прибыль 2022 года по худшему прогнозу.

Стоит посчитать норму прибыли или показатель, который указывает на то, какая часть инвестиционных вложений на создание кадрового отдела окупится за счет прибыли от продаж.

$$\text{ПНП} = \text{П} / \text{ИЗ},$$

где ПНП – простая норма прибыли,

П – прибыль от продаж,

ИЗ – инвестиционные затраты.

Согласно данным, простая норма прибыли по самым худшим прогнозам на 2022 год составит:

$$\text{ПНП}_{2021} = 388,8 / 74,8 = 5,19.$$

Рассчитаем период окупаемости, то есть тот интервал времени, по прошествии которого намеченные мероприятия начнут приносить прибыль.

$$T = K / \text{ЧП},$$

где T – период окупаемости,

K – ежегодные капитальные вложения,

P – прибыль.

$$T = 101,3 / 388,8 = 0,26 \text{ года.}$$

Исходя из произведенных расчетов, можно сделать вывод о целесообразности проекта по созданию кадрового отдела, так как даже по самым худшим прогнозам он имеет нормальный показатель ППП = 5,19 при первоначальных инвестициях 101,3 тыс. руб. и сроке окупаемости менее года.

Осуществление мероприятий предложенных в предыдущим также требует определенных затрат. Своевременная диагностика конфликта в коллективе по методике К. Томаса не требует больших затрат, при расчете общей суммы в общую сумму было включено изготовление тестовых бланков и работа вновь принятого специалиста по кадрам. В среднем на изготовление пресс-формы потребуется 3р за 1 шт. Для теста требуется не менее 20 форм для проведения тестирования один раз в квартал. Итого общая стоимость форм - 60 руб. Специалист по кадрам тратит около 10 минут рабочего времени на обработку каждой формы. При обработке всех форм – 10 часов в год.

Рассчитаем стоимость 1 часа работы работника отдела кадров. Заработная плата специалиста по кадрам предложена - 23 500 руб. в месяц, в месяце в среднем 3 часа. В месяце в среднем 22 дня рабочих дня по 8 часов.

$X = (23500/22) / 8 = 133,5$ (руб.) час рабочего времени специалиста по кадрам стоит 133,5 руб.

Теперь, когда известны все необходимые данные, общую стоимость проведения тестирования можно посчитать следующим образом:

$$Y = 60 + 3 * 133,5 = 460 \text{ (руб.)}$$

Для организации эффективной работы с конфликтной личностью специалист по кадрам должен обладать определенными знаниями и навыками. Для приобретения таких специализированных навыков

необходимо отправить работника на специализированное обучение или тренинг.

Таблица 9

Мероприятия по совершенствованию системы разрешения конфликтов

Период	Наименование мероприятия
Зима	Корпоративы и организация совместного отдыха
Весна	Проведение своевременной диагностики коллектива
Лето	Усиление морального и материального стимулирования труда
Осень	Организация корпоративного тренинга

Бюджет предполагаемой деятельности планируется с использованием метода отчисления процента от прибыли. Бюджет мероприятий в 2022 году определяется по следующему принципу:

Расходы на мероприятия = ЧП – сумма всех затрат на предложенные мероприятия

где ЧП - чистая прибыль организации.

Таблица 10

Затраты на мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры

	Затраты, руб.	Количество мероприятий	Всего сумма, руб.
Корпоративы и организация совместного отдыха	30 970	1	30 970
Проведение своевременной диагностики коллектива	4 674	1	4 674
Усиление морального и материального стимулирования труда	3 576	4	14 304
Организация корпоративного тренинга	5 000	1	5 000

Итого сумма затрат на предложенные мероприятия составляет 85 918 рублей.

Расходы на мероприятия = 314 529 – 85 918 = 228 611 рублей.

Как итог процент затрат на предложенные нами мероприятия не превышает 35% от чистой прибыли организации за предыдущий год. В заключении данные мероприятия могут сплотить команду и улучшить социально-психологический климат в коллективе.

Вывод по Главе II

В данной главе нами была рассмотрена краткая характеристика организации ООО «Автомотив». В ходе исследования организации были выявлены недовольства сотрудников и высшего руководства при возникновении конфликтной ситуации.

Конфликты в ООО «Автомотив» являются весьма не редким явлением, чаще всего данные ситуации происходят между более опытными специалистами и вновь принятыми сотрудниками. Разногласия наступают, в следствии, неопытности, плохой ориентации в продаваемой продукции, предоставлении некорректной консультации, иногда в грубой форме и продажа не того товара, что в последствии влечет жалобы, которые сказываются на моральный дух коллектива. Чаще всего в таких конфликтах руководитель не принимает участия. Что значительно влияет на атмосферу среди сотрудников.

Изучение конфликтной среды организации дает право сделать вывод, что для руководства необходимо разработать пути совершенствования управления конфликтами в организации при подборе персонала.

Для того, чтобы исправить выявленные проблемы, в третьей главе исследования были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами на примере организации ООО «Автомотив» в условиях притока рабочей силы нового типа и проведен экономический расчет затрат на осуществление данных мероприятий.

Предложенные рекомендации будут положительно влиять на профессиональную деятельность и моральную удовлетворенность сотрудников своей работой. В экономической части исследования были рассчитаны расходы на введение данных рекомендаций на предприятие, а также время окупаемости затрат.

В заключении раздела, можно сделать вывод, что рекомендации не сильно ударят по бюджету предприятия, но помогут усовершенствовать систему управления трудовыми конфликтами в кратчайшие сроки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые конфликты являются неотъемлемой частью в жизни любой организации.

В процессе выполнения исследовательской работы, можно сделать вывод о том, что цель исследования разработка мероприятий и рекомендаций по управлению трудовыми конфликтами в организации в условиях притока рабочей силы нового типа можно считать достигнутой, задачи поставленные в соответствии с данной целью были максимально решены, а именно:

1. Изучены теоретические аспекты системы управления трудовыми конфликтами в организации;
2. Ознакомлены с характеристикой организации ООО «Автомотив»;
3. Проанализированы причины возникновения трудовых конфликтов в организации ООО «Автомотив»;
4. Сформированы рекомендации и мероприятия по снижению трудовых конфликтов в организации ООО «Атомотив» и проведена экономическая эффективность сформированных предложений.

Рассматривая теоретические и практические аспекты управление кадрового потенциала, нам удалось выявить, что трудовой конфликт – это столкновение разнонаправленных действий сотрудников, вызванное расхождением интересов, ценностей и норм поведения. Выражается во взаимном противопоставлении членов коллектива, что сопровождается состоянием напряженности в отношениях. Управление конфликтом – это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения сторонами конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться к его разрешению неконфликтными путями.

Проблема управления трудовыми конфликтами на торговом предприятии имеет существенные особенности. Сервисный менеджмент

должен базироваться на работе в команде, межфункциональном сотрудничестве и долгосрочной перспективе. К тому же, его главная задача - ориентация на клиента.

Для того чтобы выяснить, какова эффективность системы управления трудовыми конфликтами, необходимо периодически проводить ее оценку. Оценка базируется на сборе информации о деятельности организации.

Анализируя деятельность ООО «Автомотив» нам удалось узнать, что в компании действует линейный тип организационной структуры управления, где линейным руководителем является директор. В настоящий момент в компании задействовано 12 человек, из которых: 8 – сотрудники основного персонала, 2 – специалистов, 1 - служащих и 1 руководителя. Основным направлением деятельности предприятия является Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Проводя анализ системы управления трудовыми конфликтами в ООО «Автомотив», мы выявили, что-то на сегодняшний момент в организации существует ряд причин влияющих на социально-психологический климат в коллективе, в то время, как руководитель не проявляет должного интереса к внутренним проблемам коллектива.

И для того, чтобы определить эффективность функционирования системы управления трудовыми конфликтами со стороны сотрудников, нами было проведено анкетирование персонала, где мы выяснили, что степень удовлетворенности персонала в некоторых моментах уменьшилась.

Так, подводя итоги анализа действующей системы управления трудовыми конфликтами в организации ООО «Автомтив» в условиях притока рабочей силы нового типа, можно сказать, что существующая в компании система имеет как свои положительные стороны, так и отрицательные моменты, которые мы предлагаем усовершенствовать при помощи определенных мероприятий.

Предлагая рекомендации по совершенствованию системы управления трудовыми конфликтами в ООО «Автомотив» и проведя экономически

расчеты, мы пришли к выводу, что изменения в области кадровой политики могут повлечь к повышению вовлеченности и заинтересованности каждого работника в трудовой процесс, увеличению их работоспособности и производительности, при минимальных затратах.

Прежде всего, в любой организации следует создавать и сохранять благоприятный климат, ведь это всегда взаимовыручка и дружба. Руководитель должен учитывать специфику различных производственных отделений и неформальных групп при формировании стратегии управления. И, безусловно, быть тонким психологом и организатором.

Таким образом, грамотная политика в области кадрового регулирования позволит повысить прибыль организации, а следовательно, эффективность использования рабочей силы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
3. Александрова, Н. А., Васильцова Л. И., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2019. — 228 с.
4. Алимжанова, А.С. Методы и модели оценки эффективности деятельности предприятия / А.С. Алимжанова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. № 5-4. С. 47-49.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 552 с.
6. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пос. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018 – 362с.
7. Бабосов, Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие/ Е.М. Бабосов. – Минск: Тетраси-стемс, 2016. – 464 с.
8. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
9. Болтенкова, Ю.С. Совершенствование системы подбора персонала в организации: Управление экономическим развитием регионов: анализ тенденций и перспективы развития. Материалы 14-ой региональной научно-практической конференции (20 мая 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2016. – 336 с.

10. Буков, А.Е., Губер, Н.Б., Богатова, О.В. Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации / Молодой ученый. 2017. № 3 (83). С. 100-102.
11. Волков, Б.С. Конфликтология: учеб.пособие для студентов вузов / Волков Б.С, Волкова Н.В. - М.: Академический Проект; Триста, 2015 – 384 с.
12. Воронин, Б. А. Работник и работодатель: их отношения//Нива Зауралья. 2019. № 2-3 — С. 28-29
13. Ворожейкин, И.Е. Конфликтология: Учебник / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 168.
14. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
15. Горшков, А.В. Социология труда. – Изд-во Научная книга, 2017. – 194 с.
16. Гужина, Г. Н. Выявление и регулирование социально-трудовых конфликтов // Молодой ученый, 2015. - №14. - С. 246-248.
17. Дмитриев, А.В. Введение в общую теорию конфликтов/А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С. Кудрявцев. -М., 2018. -С. 57-66.
18. Дробышева, В.Г. Кадровая политика -основа формирования стратегии управления персоналом// В книге: Непроизводственная сфера в новой экономике России Коллективная монография. Тамбов, 2020. — С. 283-290.
19. Еремин, Б.Л. Выбор путей преодоления конфликтов [Текст]: / Б.Л. Еремин // Реформа. №1. 2019. – С. 52.
20. Иванова, О.А. Ошибки в отборе персонала / О.А. Иванова, С.А. Макушкин // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 3 (14). С. 65-71.
21. Иванченко, Е.А. Стратегии поведения в конфликтной ситуации / Е.А. Иванченко // Социальная педагогика: Практический журнал для социальных работников и педагогов. – 2012. – № 3. – С. 52–56.

22. Казакова, А.П. Особенности найма персонала в России и за рубежом / А.П. Казакова // Молодежь и наука. 2017. № 4.1. С. 72.
23. Карташов, Я.П. Конфликты в организации.-М: Лаборатория Книги.-2018.-78с.
24. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикста, Академический Проект, 2019. - 144 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление конфликтами и стрессами./ А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова- М.: Из-во Проспект,2015.- 88 с.
26. Кибанов, А.Я., Ворожейкин И.Е. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 302 с.
27. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала - М.:ЭКЗАМЕН, 2019. — 142 с.
28. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: учебник/Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. -М.: Юрайт, 2018. -335 с.
29. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии [Текст]: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. — Ижевск, 2019.-418 с.
30. Лукаш, Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - М.: Юстицинформ, 2014. - 158 с.
31. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала. -М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2018 – С. 16-17
32. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст]: / У. Мастенбрук — М.: Инфра-М, 2019
33. Попов, Б. Психологическая подготовка руководителя // Кадры предприятия. – 2014. – №2. – С. 13.
34. Разгонова, Е.Ю. Управление конфликтами / Е.Ю. Разгонова [Текст] // Молодежь и наука. — 2018. — № 7. — С. 25
35. Самыгин, С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Г.И. Колесникова, С.Н. Епифанцев. - М.: КноРус, 2015. - 311 с.

36. Спатарь, А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2019 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2019. — С. 95-98.
37. Степанов, Е.И., Куконков П.И. Конфликтологический мониторинг и менеджмент как необходимые компоненты современных социологических исследований с позиций конфликтологии // Конфликтология. 2011. № 1. С. 7–23.
38. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 182 с.
39. Тимченко, А.А. Рекомендации по управлению конфликтами в организации / А.А. Тимченко [Текст] // Форум молодых ученых. — 2018. — № 12-4 (28). С. 80-87.
40. Фандий, К.В. Управление конфликтом в организации / К.В. Фандий [Текст] // Форум молодых ученых. — 2019. — № 2 (30). — С. 1517-1520
41. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В.И. Сперанский; под общ.ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К », 2015. - 240с.
42. Щербатых, Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах / Ю.В. Щербатых. - М.: КноРус, 2016. - 248 с.
43. Янов, И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Лесной вестник. 2010. № 2. С. 202–204.
44. Яценко, В. Поведение человека в производственных конфликтах [Текст]/В. Яценко//Менеджер по персоналу. 2018. — С. 11-14.

Тест К. Томаса - типы поведения в конфликте

Инструкция: В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Стимульный материал (вопросы).

1 А. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2 А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3 А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4 А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5 А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6 А. Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7 А. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8 А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9 А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10 А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11 А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12 А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13 А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

14 А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15 А. Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16 А. Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17 А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18 А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19 А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20 А. Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21 А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23 А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25 А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26 А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27 А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29 А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30 А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2 Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23Б, 26Б, 28Б, 30Б.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 22А, 23А, 24Б, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 20Б, 27А, 29Б.

5. Приспособление: 1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Обработка результатов: В ключе каждый ответ А или Б дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него

тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.