



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	<b>6</b>
1.1 Конфликт поколений на предприятии: содержание понятия и подходы к определению .....	6
1.2 Сущность основных теорий управления конфликтом поколений.....	13
1.3 Особенности трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте .....	20
Выводы по первой главе.....	26
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГО- ВОСТОК»)</b> .....	<b>28</b>
2.1 Мониторинг трудовых отношений и диагностика конфликтов между работниками-представителями разных поколений в ООО «Юго-Восток» ....	28
2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго- Восток» и оценка экономических эффектов от их внедрения .....	36
Выводы по второй главе.....	43
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>45</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	<b>49</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b> Кодекс этики и служебного поведения .....	<b>54</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Исследования в области управления конфликтом поколений на предприятии имеют важное значение в современном обществе, где рабочая сила представлена разнообразными возрастными группами, каждая из которых обладает уникальными ценностями, ожиданиями и стилями работы. Это делает необходимым детальное изучение ключевых аспектов таких исследований.

Управление конфликтом поколений на предприятии становится критической проблемой из-за влияния различий между поколениями на работоспособность коллектива, коммуникацию и общую атмосферу на рабочем месте. С появлением новых технологий и изменением культурных норм каждое поколение вносит свои особенности в трудовые отношения, что может приводить к конфликтам, если эти различия не учитываются в управлении.

Результаты исследований (Н. Хоув, У. Штраус, В. С. Магун, А. Н. Демин, К. Журкевич и др.) подтверждают, что разные поколения обладают уникальными ценностями, ожиданиями от работы и предпочтениями в области лидерства и коммуникации. Исследования также подчеркивают значимость управления конфликтом поколений для повышения эффективности работы команд, где присутствуют представители разных возрастных групп [30]. Кроме того, исследования выявляют влияние возраста на стиль коммуникации и способы разрешения конфликтов на рабочем месте [37].

Несмотря на устойчивый профессиональный интерес специалистов к вопросу управления конфликтом поколений на предприятии, из-за различных подходов к пониманию сущности конфликта поколений возникает **противоречие:** некоторые исследователи сосредотачиваются на различиях и конфликтах между поколениями, в то время как другие выделяют преимущества разнообразия и взаимопонимания.

Обозначенное противоречие и специфика процесса управления конфликтами обуславливают **проблему исследования**, которая заключается в определении наиболее эффективных стратегий управления конфликтом поколений на предприятии в различных сценариях, учитывая возрастные особенности и предпочтения различных поколений на рабочем месте.

Понимание и управление конфликтами поколений способствует снижению напряженности в коллективе и повышению общей производительности труда. Кроме того, научные поиски в разрешении выявленной проблемы могут способствовать развитию лучших практик в управлении человеческими ресурсами, создавая более гибкие стратегии управления персоналом и обучения, стимулируя сотрудничество и инновации.

Актуальность и недостаточная теоретическая и практическая разработанность рассматриваемой проблемы определили выбор **темы исследования**: «Управление конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии».

**Объект исследования**: система трудовых отношений на предприятии.

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

**Цель исследования**: теоретически обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии (на примере ООО «Юго-Восток»).

**Задачи исследования**:

1. Провести понятийно-терминологический анализ понятия «конфликт поколений на предприятии».
2. Раскрыть сущность основных теорий управления конфликтом поколений.
3. Выявить различия в ценностях, ожиданиях и стилях работы разных поколений на рабочем месте.

4. Провести мониторинг трудовых отношений и диагностику конфликтов между работниками-представителями разных поколений в ООО «Юго-Восток».

5. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» и рассчитать прогнозируемую экономическую выгоду от их внедрения.

**Теоретико-методологическая основа исследования:**

– научные подходы к определению сущности понятия «конфликт поколений на предприятии» (К. Мангейм, Т. Парсонс, С. Левинсон, У. Штраус и Н. Хоув, Б. Куппершмидт, Л. М. Шор с соавт. и др.);

– теории управления конфликтом поколений (З. Фрейд, К. Маркс, К. Маннхайм, Д. Ролз, Л. Морган, Н. Хоув и У. Штраус и др.);

– потенциальные стратегии улучшения трудовых отношений с учетом различий между поколениями (С. Форнелли, С. Кейн, Е. В. Водопьянова, В. Д. Секерин и др.).

**Методы исследования:** теоретический анализ, сравнение, наблюдение, обобщение, классификация, анкетирование и экономический анализ.

**Практическая значимость исследования:** предложенные рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений могут быть использованы в практике работы ООО «Юго-Восток».

**База исследования:** исследование проводилось в течение 2023–2024 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «Юго-Восток». Адрес: г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

**Объем и структура работы.** Работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 43 источника). Работа изложена на 59 страницах. Текст иллюстрирован 5 рисунками и 6 таблицами. Имеется приложение.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Конфликт поколений на предприятии: содержание понятия и подходы к определению

С развитием технологий, изменением социокультурной среды и длительным пребыванием сотрудников разных возрастных групп в одной организации возникают различные ценностные ориентации, ожидания и стили работы. Это может приводить к потенциальным конфликтам и затруднениям в управлении персоналом. Поэтому необходимо провести обзор существующих подходов к определению и пониманию конфликта поколений с целью разработки более эффективных стратегий его управления на предприятиях.

Разные авторы предлагают свое определение или содержание понятия «конфликт поколений на предприятии», отражая уникальные аспекты и факторы, которые могут вызывать и поддерживать конфликт между поколениями на рабочем месте (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы к пониманию конфликта поколений на предприятии

Автор	Год	Предлагаемый подход
Карл Мангейм	1928	Конфликт поколений как результат различий в социокультурных особенностях разных поколений.
Талкотт Парсонс	1951	Конфликт, возникающий из-за различий в ценностях, ожиданиях и стилях работы между поколениями в организационной среде.
Стивен Левинсон	1978	Исследование динамики и конфликта, возникающего из-за изменяющихся потребностей и ожиданий в разных этапах жизни.

Продолжение таблицы 1

Уильям Штраус и Нил Хоув	1991	Описание конфликта поколений на основе циклической теории, где каждое поколение характеризуется определенными особенностями.
Бетти Куппершмидт	2000	Понимание конфликта поколений как динамического процесса, в котором столкновения возникают из-за различий в ценностях и предпочтениях.
Линн М. Шор с соавт.	2009	Анализ конфликтов, обусловленных различными подходами к работе и управлению между сотрудниками разных поколений.

Как видно из таблицы 1, первым исследователем, который обратил свое внимание на проблему конфликта поколений, был Карл Мангейм – выдающийся немецкий социолог. К. Мангейм предпринимал исследования и проводил анализ проблемы конфликта поколений, внимание к которой вписывается в контекст социокультурных изменений и динамики общества. Его труды несут значительный вклад в развитие социологии и понимание социокультурных трансформаций.

В работе «Диагностика нашего времени» (1928) К. Мангейм обращается к концепции «поколенческого единства» и «поколенческого конфликта», анализируя различия в мировоззрении, ценностях и ожиданиях между поколениями и демонстрируя, как эти различия могут порождать конфликты и изменения в обществе [18].

В своем труде «Человек и общество в эпоху реконструкции» (1935) К. Мангейм исследует процесс социальных изменений и реконструкции общества после кризиса, акцентируя внимание на роли поколений в этом процессе и анализируя конфликты, возникающие из-за различий в социокультурных ориентациях [18].

В эссе «Поколения» (1923) К. Мангейм разрабатывает концепцию поколенческих единиц, выделяя уникальные исторические события и влияния, переживаемые каждым поколением, которые формируют их

мировоззрение и ценности, а также подчеркивая значение поколений в динамике социокультурных процессов и общественных изменений [18].

В труде «Человек и общество в эпоху преобразований» (1951) К. Мангейм исследует социальные трансформации и их влияние на мировоззрение и ценности различных поколений, выявляя конфликты, возникающие из-за различий в поколенческих опытах и восприятиях социальных изменений [18].

Работы К. Мангейма представляют собой глубокий анализ конфликта поколений в контексте социокультурных трансформаций и динамики общества, сохраняя свою актуальность и важность для понимания современных социокультурных процессов.

Позже вопрос о конфликте поколений в своих работах начал освещать Талкотт Парсонс, выдающийся американский социолог, который известен своими исследованиями в области социальной теории и анализа социальных систем. Его работы охватывают различные аспекты социокультурных процессов, включая проблему конфликта поколений.

В работе «Структура социального действия» (1937) Т. Парсонс рассматривает вопросы социальной структуры и взаимодействия между индивидами и группами в обществе. Хотя конфликт поколений не является центральной темой этого труда, идеи Т. Парсонса о социальных ролях и социальной адаптации могут быть применены для понимания динамики конфликтов между поколениями [25].

В своей работе «Система современных обществ» (1971) Т. Парсонс анализирует структуру современных обществ и их социальные институты, выделяя роль социальных норм и ценностей в поддержании социальной интеграции. Эти различия в ценностях и ожиданиях между поколениями имеют прямое отношение к конфликту поколений [25].

В работе «Социологические теории сегодня» (1971) Т. Парсонс обсуждает современные направления социологической теории, анализируя структурные и функциональные аспекты социальных систем. Эти аспекты

также могут быть полезны для понимания динамики конфликтов в обществе, включая взаимодействие между поколениями [25].

Т. Парсонс внес значительный вклад в социологию и анализ социокультурных процессов. Его теоретические идеи о социальных системах и взаимодействии в обществе остаются важными для понимания сложных социокультурных явлений, включая изучение взаимодействия между поколениями.

Исследованиями в области развития человеческой жизни и культурных изменений, с особым вниманием к влиянию поколенческих различий на социокультурные процессы прославился и Стивен Левинсон – известный американский социолог и антрополог.

В своей работе «Сезоны человеческой жизни» (1978) С. Левинсон описывает концепцию «жизненных сезонов», где раскрывает типичные фазы развития взрослого человека и выявляет различия в ценностях, ожиданиях и жизненных установках между разными поколениями [16].

В «Семье в кризисе» (1993) С. Левинсон проводит анализ изменений в структуре семьи и ее роли в обществе, обращая внимание на конфликты, вызванные различиями во взглядах на семейные ценности и роли между поколениями [16].

В своей книге «Культурная социология человеческого развития» (2005) С. Левинсон раскрывает влияние культурных факторов на развитие личности и подчеркивает, как социокультурные изменения могут привести к конфликтам между поколениями на основе различий в ценностях, традициях и мировоззрении [16].

В своих трудах С. Левинсон акцентирует важность понимания конфликта поколений для изучения динамики социокультурных изменений, а также эволюции ценностей и ожиданий в различных поколениях, что имеет существенное значение для социальной адаптации и развития общества.

Самым известным на сегодня подходом к содержанию понятия «конфликт поколений» мы обязаны авторскому коллективу – Уильяму

Штраусу и Нилу Хоуву. У. Штраус и Н. Хоув – известные американские социологи и историки, чьи исследования сосредоточены на поколенческих различиях и конфликтах между поколениями. Они разработали теорию поколений, которая объясняет влияние различных поколений на социокультурные процессы.

В своем труде «Поколения: история будущего Америки, с 1584 по 2069 год» (1991) У. Штраус и Н. Хоув подробно анализируют исторические тенденции и различия между поколениями в Соединенных Штатах. Они выделяют уникальные особенности каждого поколения и обращают внимание на конфликты, вызванные различиями в ценностях, предпочтениях и взглядах на мир [43].

Одним из ключевых элементов их теории является идея цикличности поколений (каждые ~20–22 года рождаются: Пророки → Странники → Герои → Художники) где каждое поколение формируется под влиянием уникальных исторических событий и социокультурной среды. Они утверждают, что конфликты между поколениями возникают из-за различий в жизненном опыте и способе восприятия окружающей действительности [43].

В работах У. Штрауса и Н. Хоува также обсуждается понятие «компаньонство», которое описывает связи между поколениями и влияние одного поколения на другое. Они подчеркивают важность понимания этих динамик для прогнозирования социокультурных изменений и разрешения конфликтов в обществе.

Их исследования о конфликте поколений оказали значительное влияние на развитие социологии и исследования поколенческих различий, предоставив новый взгляд на взаимодействие между разными поколениями и его влияние на социокультурные процессы.

Среди ученых нашего века значительный вклад в изучение конфликта поколений и его воздействия на развитие личности внесла американский психолог – Бетти Куппершмидт. Она углубленно изучала динамику

межпоколенческих отношений и их влияние на психологическое благополучие.

В своих исследованиях Б. Куппершмидт выделяет различные аспекты конфликта поколений, включая культурные различия, изменения в ценностях и социальных ожиданиях между разными поколениями. Она анализирует, как социокультурная среда формирует индивидуальное и коллективное восприятие различных поколений [14].

Одной из центральных идей Б. Куппершмидт является понимание конфликта поколений как естественного процесса эволюции общества, где каждое поколение оказывает влияние на изменение ценностей и норм. Она рассматривает конфликты между поколениями как следствие стремления к изменениям и адаптации к новым социокультурным условиям.

Б. Куппершмидт подчеркивает значимость диалога и взаимопонимания между поколениями для разрешения конфликтов и установления гармоничных межпоколенческих отношений. Ее исследования способствуют более глубокому пониманию влияния конфликта поколений на психологическое развитие и социокультурные изменения в обществе.

Заключительным в ретроспективе настоящего исследования является подход к понятию «конфликт поколений» коллектива авторов под руководством профессора Университета Колорадо в США Линн М. Шор. В работе «Разнообразие в организациях: где мы сейчас и куда движемся?» внимание авторов фокусируется на проблеме конфликта поколений в организационной среде. Авторы проводят анализ текущего состояния разнообразия в организациях и делают прогнозы относительно будущих тенденций в этой области [42].

Один из ключевых аспектов исследования команды Л. Шор – это изучение взаимосвязи между поколениями в рабочей среде и возникающими конфликтами. Она обращает внимание на различия в ценностях, мотивациях и предпочтениях между представителями разных поколений, которые могут приводить к напряженным отношениям.

В своих работах Л. Шор также исследует влияние конфликта поколений на эффективность организаций (Raytheon, Vericare, Equifax, Drake Beam Morin, Delta Airlines и др.). Она анализирует, как эти различия могут отразиться на коммуникации, сотрудничестве и коллективной работе, а также как организации могут успешно управлять разнообразием поколений.

Л. Шор выделяет в своих работах стратегии и методы управления, направленные на разрешение конфликтов и создание более гармоничной рабочей среды с учетом разнообразия поколений. Она подчеркивает важность осознания и уважения различий между поколениями для достижения успеха и долгосрочной устойчивости организаций.

Таким образом, ученые, представляющие различные дисциплины – социологию, антропологию, психологию и организационное поведение, на протяжении уже почти двух веков изучают вопросы конфликтов и взаимодействия между поколениями.

Кто-то из них фокусируется на социальных аспектах конфликта поколений, обращая внимание на социальные роли и процессы адаптации. Кто-то выделяет влияние различных стадий жизненного цикла человека на формирование различий между поколениями. А кто-то сумел разработать теорию поколений, объясняющую, как разные поколения влияют на социокультурные процессы.

Несмотря на разнонаправленность научных взглядов, все исследователи сходятся во мнении о том, что конфликт поколений – это естественный процесс эволюции общества, где различия между поколениями способствуют изменениям в ценностях, нормах и социокультурных процессах. Понимание этого позволяет нам уточнить понятие «конфликт поколений на предприятии», под которым следует понимать ситуацию, описывающую разногласия, напряженные отношения или непонимание, возникающие между сотрудниками различных возрастных групп или поколений в рабочей среде. Этот вид конфликта обычно основан на

различиях в ценностях, убеждениях, мотивациях и предпочтениях между разными поколениями работников.

## 1.2 Сущность основных теорий управления конфликтом поколений

Тема управления конфликтом поколений обрела значимость в свете демографических изменений, таких как увеличение продолжительности жизни, что привело к существованию нескольких поколений одновременно. Важным фактором являются также различия в ценностях и интересах, формирующихся под влиянием уникальных социокультурных контекстов, которые могут стать источником конфликтов между поколениями.

Другим аспектом являются социальные изменения и политика, оказывающие влияние на конфликты между поколениями, затрагивая аспекты жизни, включая социальное обеспечение, трудовые рынки и доступ к ресурсам, что подчеркивает необходимость разработки соответствующих социальных политик [33].

Исследование сущности основных теорий управления конфликтом поколений позволит выявить ключевые принципы управления конфликтами между поколениями для дальнейшей практической разработки рекомендаций по достижению более гармоничного взаимодействия между поколениями на современном предприятии.

Существует несколько теорий управления конфликтом поколений, каждая из которых предлагает свой уникальный подход к пониманию и решению конфликтов между различными поколениями (рисунок 1).

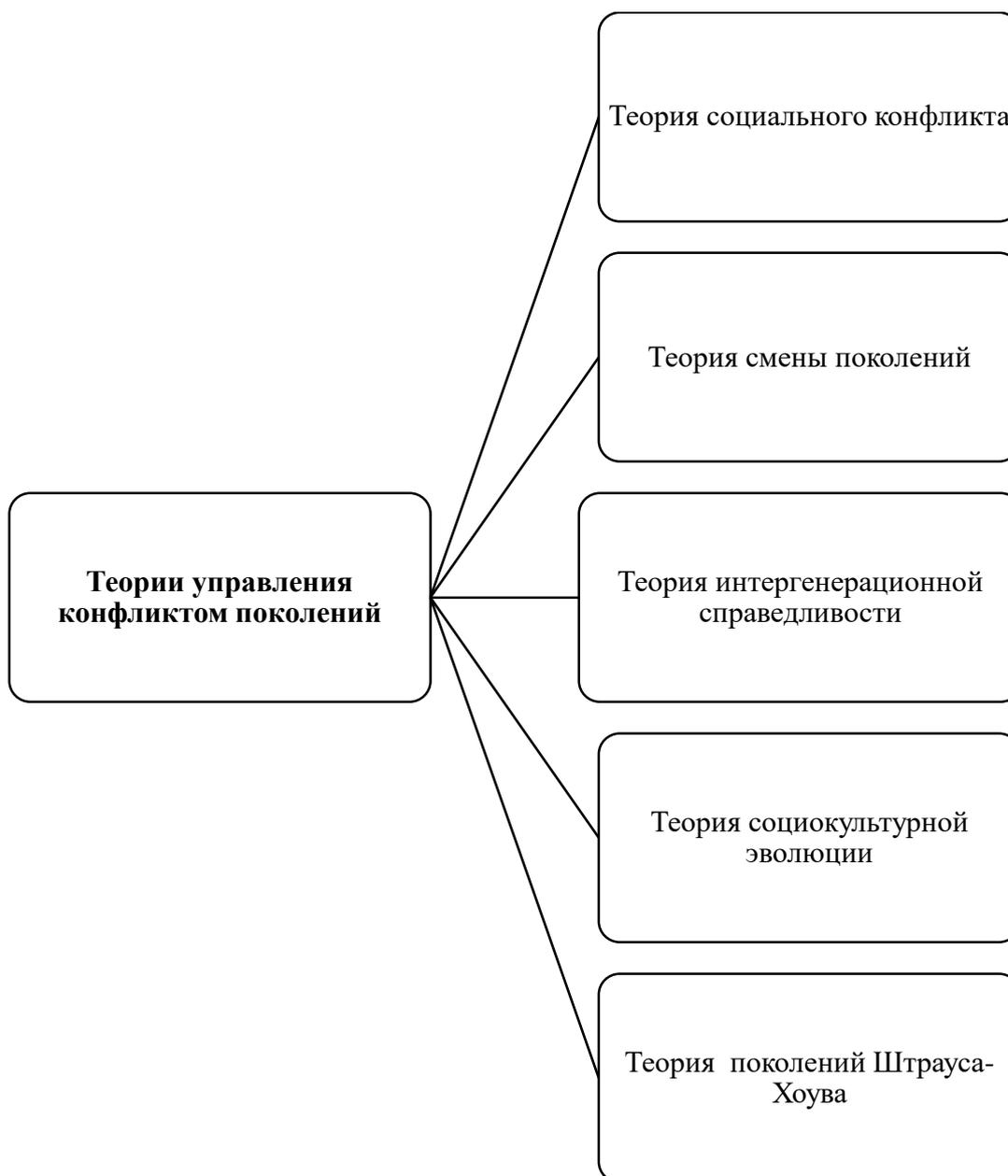


Рисунок 1 – Основные теории управления конфликтом поколений

**Теория социального конфликта** исследует конфликты в обществе как результат борьбы различных социальных групп за ресурсы, власть, признание или другие ценности. Она выделяет роль конфликтов как движущей силы общественного изменения и эволюции [21].

Карл Маркс, изучавший социальные противоречия и борьбу между социальными классами, представляет одного из основоположников данной теории, чьи работы можно рассматривать в контексте теории управления конфликтом поколений.

Достоинства теории социального конфликта включают подчеркивание роли конфликтов в обновлении общественных отношений и институтов, акцент на выявлении проблем социальной несправедливости и неравенства, а также улучшение понимания динамики общественных изменений и их причин.

Однако, данная теория также подвергается и критике. Некоторые считают, что она упрощает сложность социальных отношений и игнорирует другие факторы, влияющие на общественные процессы. Также исследователи замечают, что теория слишком сфокусирована на конфликтах, умаляя роль сотрудничества и консенсуса. Иногда ее, так же, критикуют за идеологическую направленность и возможное использование в политических целях.

Тем не менее, теория социального конфликта остается важным инструментом для анализа социальных процессов и взаимодействий между различными социальными группами в обществе.

**Теория смены поколений** исследует процессы изменения ценностей, убеждений и культурных норм в обществе по мере перехода от одного поколения к другому. Эта теория подчеркивает, что каждое поколение формирует свои уникальные характеристики под воздействием исторических, социокультурных и экономических факторов.

Один из ведущих авторов теории смены поколений – Карл Маннхайм. Он предложил концепцию «генераций», выделяющую роль поколений в процессах социального изменения [20].

Достоинства теории смены поколений включают:

1. Понимание динамики культурных изменений. Теория объясняет, как меняются ценности и нормы при смене поколений, что важно для понимания общественного развития.
2. Учет исторического контекста. Анализ смены поколений позволяет учитывать исторические факторы, определяющие эволюцию общества.

3. Прогнозирование тенденций. Изучение смены поколений помогает прогнозировать возможные тенденции и изменения в обществе.

Тем не менее, теория смены поколений также подвергается критике по следующим позициям:

1. Игнорирование индивидуальных различий. Критики указывают на то, что теория слишком упрощает представления о поколениях, не учитывая индивидуальные различия внутри каждой группы.

2. Отсутствие универсальных закономерностей. Некоторые ученые полагают, что идея смены поколений может быть слишком абстрактной и не всегда находит подтверждение в реальных общественных процессах.

Несмотря на существующую критику, теория смены поколений представляет интересный подход к пониманию эволюции общества и влиянию поколений на социальные изменения.

**Теория интергенерационной справедливости** исследует проблему справедливого распределения ресурсов, возможностей и ответственности между различными поколениями в обществе. Она нацелена на обеспечение равноправия и уважения интересов каждого поколения, включая как текущие, так и будущие поколения. Эта концепция подразумевает необходимость управлять ресурсами и политиками таким образом, чтобы обеспечить устойчивое и справедливое развитие общества на протяжении времени.

Джон Ролз является одним из ведущих авторов теории интергенерационной справедливости. В своей книге «Теория справедливости» (1971) он изложил основные принципы справедливости между поколениями, включая концепцию «срока времени», в рамках которой решения должны учитывать интересы всех поколений, как текущих, так и будущих [36].

Теория интергенерационной справедливости имеет несколько достоинств. Она способствует устойчивому развитию, позволяя управлять ресурсами и политиками таким образом, чтобы обеспечить стабильное и

справедливое развитие общества в долгосрочной перспективе. Кроме того, она учитывает интересы будущих поколений, подчеркивая важность включения их интересов при разработке стратегий и принятии решений. Эта теория основана на принципе справедливого распределения ресурсов и ответственности между поколениями.

Тем не менее, теория интергенерационной справедливости подвергается критике. Некоторые критики указывают на сложность реализации концепции из-за необходимости определения конкретных механизмов и политик, способствующих интергенерационной справедливости. Кроме того, иногда теорию считают слишком абстрактной и требующей более конкретных инструментов для ее успешного применения на практике.

Теория интергенерационной справедливости в наши дни остается важным аспектом в области управления конфликтами между поколениями и стремления к устойчивому и справедливому социальному развитию.

**Теория социокультурной эволюции** изучает процессы изменения социальных и культурных характеристик общества со временем, утверждая, что эти изменения подвержены воздействию различных внутренних и внешних факторов, таких как технологические инновации, экономические изменения, социальные конфликты и взаимодействия между культурами. Один из выдающихся авторов этой теории, Льюис Морган, разработал концепцию стадий развития человеческих обществ на основе эволюции их культурных институтов [23].

Теория социокультурной эволюции обладает несколькими достоинствами. Во-первых, она объясняет динамику общественного развития, помогая понять, как меняются социокультурные институты и общественные отношения со временем. Во-вторых, она позволяет прогнозировать возможные направления развития общества, исследуя процессы социокультурной эволюции. Кроме того, теория учитывает

влияние множества факторов на изменения в обществе, включая технологические, экономические и социальные изменения.

Тем не менее, теория социокультурной эволюции подвергается критике. Ее автора обвиняют в детерминизме за слишком жесткое утверждение о едином пути эволюции общества, не учитывая возможности альтернативных развитий и случайностей. Также ее критикуют за упрощение сложных процессов и взаимосвязей в обществе, а также за игнорирование уникальных культурных особенностей различных обществ.

Теория социокультурной эволюции остается важным инструментом для анализа и понимания долгосрочных процессов изменения в обществе, хотя для ее применения требуется более глубокий учет разнообразия и сложности социокультурных динамик.

**Теория поколений Штрауса-Хоува** исследует влияние различных поколений на социокультурные процессы общества, рассматривая его как совокупность уникальных когорт с собственными ценностями и культурными характеристиками. Авторы теории, Уильям Штраус и Нил Хоув, выдвинули концепцию циклического повторения четырех архетипов поколений – Героев, Пророков, Странников и Художник, опираясь на различия во времени рождения и социокультурном опыте [43].

Поколенческая теория Штрауса-Хоува помогает анализировать влияние различных поколений на формирование культурных тенденций и предсказывать возможные конфликты и тенденции в обществе, учитывая исторические события и социокультурный контекст.

Однако, данная теория подвергается критике за свою схематичность и упрощение, которые могут недостаточно отражать реальное разнообразие социокультурных процессов. Также высказывается критика в отношении игнорирования индивидуальных различий внутри каждого поколения, а также отсутствия эмпирических данных и статистической поддержки для циклической модели поколений.

Тем не менее, поколенческая теория Штрауса-Хоува остается важным инструментом для понимания динамики социокультурных изменений в обществе и их влияния на управление конфликтами между поколениями.

Проведя анализ философской литературы, мы выяснили, что основоположником в направлении изучения проблемы управления конфликтом поколений выступал Зигмунд Фрейд. Хотя он не разработал ее как отдельную теорию, можно найти в его работах суждения о психологии человеческого развития и конфликта ЭГО с различными аспектами личности. З. Фрейд сфокусировался на концепции борьбы между индивидуальными инстанциями личности: это концепция о том, как различные части личности, такие как супер ЭГО и ЭГО, могут конфликтовать друг с другом.

Основная идея З. Фрейда заключается в том, что в каждом индивиде происходит постоянная внутренняя борьба между его инстинктами, подавляемыми желаниями и требованиями общества. Он предполагал, что эти конфликты, возникающие на разных этапах развития личности, могут оказывать значительное влияние на поведение и психическое состояние человека.

Применительно к конфликту поколений, взгляды и концепции З. Фрейда могут быть интерпретированы так, что конфликт возникает между разными поколениями из-за различий в их социальных, культурных и психологических ценностях. Например, молодые люди могут стремиться к новым формам самовыражения и индивидуальной свободы, в то время как старшее поколение может придерживаться традиционных ценностей и стандартов.

З. Фрейд также подчеркивал важность разрешения этих конфликтов для достижения психологического равновесия и развития личности. Точно так же, управление конфликтом поколений может потребовать поиска компромиссов и согласия между различными группами людей разного возраста и мировоззрения.

Таким образом, можно сказать, что каждая из существующих теорий управления конфликтом поколений, в сущности, представляет важные инструменты для понимания и анализа социокультурных процессов в обществе. Однако все они имеют свои ограничения и требуют более глубокого исследования, чтобы учесть разнообразие факторов, влияющих на развитие общества и управление конфликтами между поколениями.

### 1.3 Особенности трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте

Проведение теоретического анализа и систематизации особенностей трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте позволяет понять межпоколенческие различия и дает необходимые знания для дальнейшей практической разработки эффективных стратегий управления персоналом в современных организациях.

Попытки выявить факторы, оказывающие влияние на производительность труда и командную работу в условиях многообразия поколений представлены в работах отечественных авторов. Несмотря на это, в настоящее время, современные предприятия и организации сталкиваются с вызовом эффективного управления разнообразием поколений на рабочем месте.

Различия в ценностях, предпочтениях и технологических навыках между представителями разных поколений могут значительно влиять на организационную культуру и производительность труда [28].

Для проведения анализа предпочтений в стиле управления, коммуникационных методах и технологических привычках у представителей различных поколений, необходимо проанализировать ключевые

характеристики каждой из существующих сегодня на рынке труда групп поколений (рисунок 2).

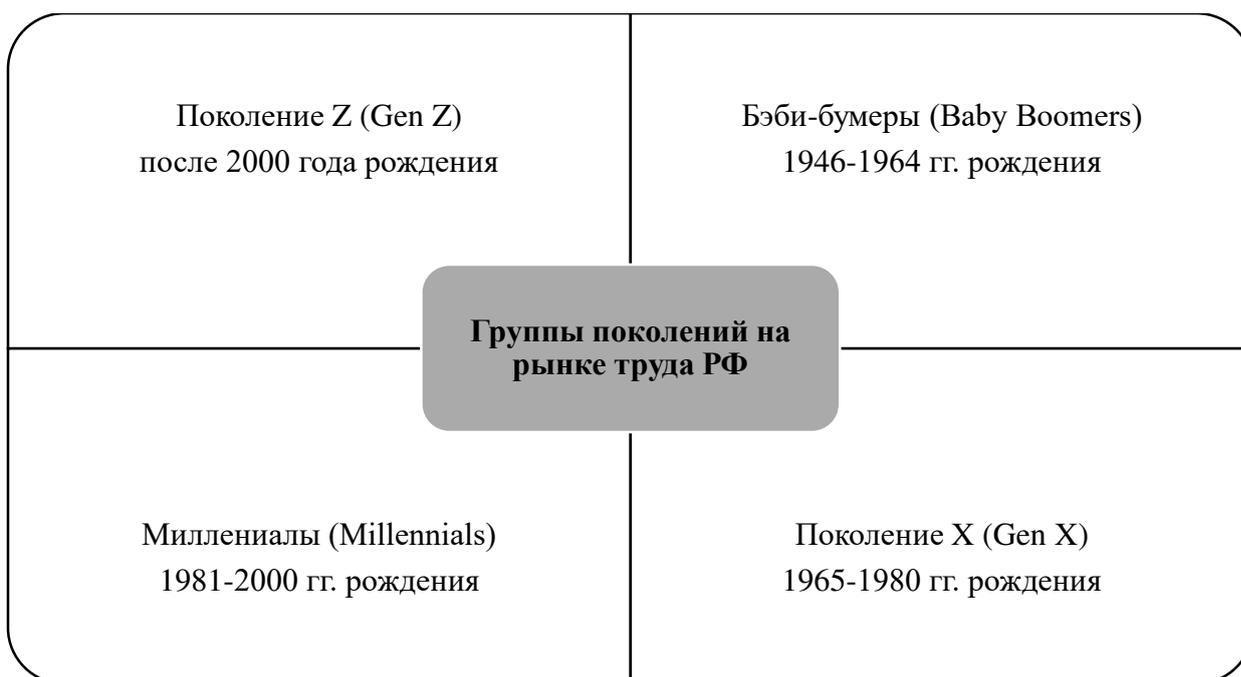


Рисунок 2 – Классификация групп поколений на рынке труда в РФ в 2023 году

Начнем с бэби-бумеров (1946–1964 гг. рождения).

Представители поколения «Baby Boomers» находятся на стадии выхода из активного трудового рынка из-за пенсионного возраста и составляют примерно 5–10 % от общей рабочей силы [34].

Этому поколению свойственно предпочтение иерархической структуры управления с четко определенными ролями и целями, а также ценность формальных командных методов. В коммуникации они отдают предпочтение личным встречам и телефонным звонкам, где ценится прямолинейность и ясность. Технологически они могут быть менее грамотны, отдавая предпочтение традиционным методам работы [3].

Следующее поколение – поколение X (1965–1980 гг. рождения).

Поколение X находится в активном трудовом возрасте, однако их доля постепенно уменьшается по мере приближения к пенсионному возрасту и

оценивается примерно в 30–35 % от общей рабочей силы на современном рынке труда [34].

Представители этого поколения предпочитают более гибкую и автономную форму управления, стремясь к достижению баланса между работой и личной жизнью. В коммуникации они активно используют электронную почту и телефонию, предпочитая менее официальные способы общения. Они готовы к цифровой трансформации, но предпочитают сохранять более традиционные подходы к работе [27].

Далее – миллениалы или поколение Y (1981–2000 гг. рождения).

Поколение «Millennials или Gen Y» представляют собой одну из крупнейших групп на современном рынке труда, активно занимая позиции в различных сферах. Их доля составляет около 40–45 % от общей рабочей силы на современном рынке труда [34].

Это поколение предпочитает коллективную работу, взаимодействие и обратную связь, при этом требуя гибкости в расписании и выполнении задач. В коммуникации они предпочитают мессенджеры, социальные сети и видеозвонки, ценя открытость и доступность общения. Миллениалы являются «цифровыми нативами», знакомыми с мобильными устройствами и облачными технологиями [4].

И, наконец, поколение Z (после 2000 года рождения).

Поколение «Gen Z» начинает активно вступать на рынок труда, занимая стажировки и начальные позиции. Их доля постепенно увеличивается и может составлять примерно 15–20 % в зависимости от региона и времени [34].

Это поколение предпочитает динамичные и быстро развивающиеся командные структуры, где ценится индивидуальный подход и возможность влиять на процессы. В коммуникации они предпочитают мгновенные сообщения, видео и сториз в социальных сетях, предпочитая общение в реальном времени. Поколение Z выросли в цифровую эпоху и широко используют мобильные приложения и онлайн-инструменты [31].

Интеграция различных поколений (Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z) в команды и рабочие процессы является важной задачей для современных предприятий, нацеленных на формирование эффективных и гармоничных коллективов. Для более глубокого понимания методов безконфликтной интеграции этих поколений рассмотрим ряд социально-психологических аспектов.

Во-первых, необходимо учитывать разнообразие в командной динамике, включая предпочтения, стили работы и коммуникации у каждого поколения. Например, бэби-бумеры часто предпочитают формальные иерархические структуры, в то время как миллениалы и поколение Z более открыты для коллективной работы и обмена идеями.

Во-вторых, эффективная интеграция достигается через создание мостов между поколениями. Менторские программы, где опытные сотрудники (бэби-бумеры и поколение X) делятся знаниями с более молодыми коллегами (миллениалами и поколением Z), способствуют успешной адаптации и обмену опытом.

Третий аспект связан с применением гибких методов работы, учитывая различия в подходах и предпочтениях рабочих методов. Некоторые поколения предпочитают гибкие графики и современные технологии (миллениалы и поколение Z), в то время как другие более комфортно чувствуют себя с традиционными методами.

Далее, создание стимулов для взаимообучения между поколениями способствует развитию их взаимодействия. Организация обучающих мероприятий, где каждое поколение может поделиться своим опытом и учиться у других, способствует развитию коллективных навыков и повышению эффективности работы.

Организации также должны создавать адаптивные рабочие среды, учитывая разнообразие предпочтений поколений. Это может включать предоставление выбора в методах коммуникации (личные встречи,

электронная почта, мессенджеры) и гибкость в организации рабочего времени.

Наконец, формирование общих ценностей и целей для всех поколений способствует объединению различных групп вокруг общих идей. Это укрепляет коллективный дух и повышает эффективность работы команды [32].

Интеграция различных поколений в рабочие процессы требует комплексного подхода, учитывающего уникальные особенности каждого поколения, что способствует развитию организационной культуры и успешной реализации бизнес-целей.

Управление и мотивация сотрудников разных поколений требует гибкого и индивидуального подхода, учитывая их уникальные ценности, предпочтения и ожидания. Рассмотрим существующие в теории менеджмента практические подходы к управлению и мотивации представителей различных поколений (таблица 2).

Таблица 2 – Особенности управления и мотивации сотрудников разных поколений

Поколение / Особенности	Ценности и предпочтения	Подходы к управлению	Мотивационные методы
Бэби-бумеры	Ценят стабильность, коллективное сотрудничество и признание за опыт и достижения	Для эффективного управления необходимо учитывать их опыт и знания, предоставлять возможности для лидерства и менторства, а также ценить их вклад в работу предприятия	При мотивации акцент стоит на признании достижений, предоставлении возможностей для профессионального роста и развития, а также создании стабильной и предсказуемой рабочей среды

Продолжение таблицы 2

<p>Поколение X</p>	<p>Ценят баланс между работой и личной жизнью, независимость и возможности для карьерного развития</p>	<p>Эффективное управление включает предоставление автономии в принятии решений, поддержку в достижении профессиональных целей и баланса между работой и личной жизнью</p>	<p>Для мотивации важны финансовое вознаграждение, гибкий график работы, обратная связь и возможность обучения</p>
<p>Миллениалы</p>	<p>Ценят работу смысловую для них, возможности для личного развития, разнообразие и вовлеченность</p>	<p>Для успешного управления необходимо предоставлять им многообразные задачи, развивать их потенциал, создавать командную среду и давать обратную связь</p>	<p>Миллениалов мотивирует признание, гибкость в работе, возможности для профессионального и личностного роста, а также использование новых технологий и инноваций</p>
<p>Поколение Z</p>	<p>Ориентированы на технологии, ценят индивидуальность, постоянную обратную связь и взаимодействие</p>	<p>Для эффективного управления следует предлагать разнообразные проекты, обеспечивать перспективы карьерного роста, использовать инновационные методы коммуникации</p>	<p>Мотивируются возможностью участия в интересных проектах, гибкостью работы, развитием личных навыков и ценностью их мнения</p>

Таким образом, учет выявленных особенностей трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте говорит нам о необходимости адаптации управленческих практик и рабочих сред для преодоления конфликта поколений, успешного взаимодействия с различными поколениями и обеспечения оптимальной работоспособности предприятия в условиях современного бизнес-пространства.

## Выводы по первой главе

1. Конфликт поколений – это естественный процесс эволюции общества, где различия между поколениями способствуют изменениям в ценностях, нормах и социокультурных процессах. Понимание этого позволяет уточнить понятие «конфликт поколений на предприятии», под которым следует понимать ситуацию, описывающую разногласия, напряженные отношения или непонимание, возникающие между сотрудниками различных возрастных групп или поколений в рабочей среде. Этот вид конфликта обычно основан на различиях в ценностях, убеждениях, мотивациях и предпочтениях между разными поколениями работников.

2. Существует несколько теорий управления конфликтом поколений, каждая из которых предлагает свой уникальный подход к пониманию и решению конфликтов между различными поколениями:

– теория социального конфликта, которая исследует конфликты в обществе как результат борьбы различных социальных групп за ресурсы, власть, признание или другие ценности;

– теория смены поколений, которая исследует процессы изменения ценностей, убеждений и культурных норм в обществе по мере перехода от одного поколения к другому;

– теория интергенерационной справедливости, которая исследует проблему справедливого распределения ресурсов, возможностей и ответственности между различными поколениями в обществе;

– теория социокультурной эволюции, которая изучает процессы изменения социальных и культурных характеристик общества со временем, утверждая, что эти изменения подвержены воздействию различных внутренних и внешних факторов;

– теория поколений Штрауса-Хоува, которая исследует влияние различных поколений на социокультурные процессы общества, рассматривая

его как совокупность уникальных когорт с собственными ценностями и культурными характеристиками.

3. Учет особенностей трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте говорит о необходимости адаптации управленческих практик и рабочих сред для преодоления конфликта поколений, успешного взаимодействия с различными поколениями (Бэби-бумеры, Поколение X, Миллениалы, Поколение Z) и обеспечения оптимальной работоспособности предприятия в условиях современного бизнес-пространства.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ ПОКОЛЕНИЙ В СИСТЕМЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЮГО- ВОСТОК»)**

2.1 Мониторинг трудовых отношений и диагностика конфликтов между работниками-представителями разных поколений в ООО «Юго-Восток»

С целью изучения практических аспектов управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии нами было введено ограничение в исследовании: в качестве предприятия выступает общество с ограниченной ответственностью «Юго-Восток» (далее – ООО «Юго-Восток»).

Юридический адрес: 624864, Свердловская область, г. Камышлов, ул. Ирбитская, д. 66.

Как юридическое лицо ООО «Юго-Восток» было зарегистрировано 16 октября 2023 года, ведет деятельность в соответствии с кодом общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД): «Охота, отлов и отстрел диких животных, включая предоставление услуг в этих областях».

Управление деятельностью ООО «Юго-Восток» осуществляется директором – Щипачевым Максимом Алексеевичем. Управление функциональными процессами возложено на администратора и менеджера.

Организационная структура и функциональные обязанности персонала рассматриваемого предприятия графически представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура и функциональные обязанности персонала ООО «Юго-Восток»

Как видно из рисунка 3, сформированный тип организационной структуры рассматриваемого предприятия – линейно-функциональный. Данный тип, на наш взгляд, достаточно эффективен в рамках такого малого предприятия, как ООО «Юго-Восток», так как позволяет оперативно принимать необходимые управленческие решения.

Финансово-экономическая деятельность ООО «Юго-Восток» сосредоточена вокруг эффективного и этичного отлова и отстрела диких

животных. Организация стремится удовлетворить потребности клиентов, учитывая при этом сохранение окружающей среды.

Организация финансово-экономической деятельности ООО «Юго-Восток» сосредоточена на объединении профессионализма, передовых технологий и заботы о природе для разрешения конфликтов между человеком и дикой природой.

Главная цель финансово-экономической деятельности ООО «Юго-Восток»: предоставление эффективных и безопасных услуг по отлову и отстрелу диких животных, учитывая интересы заказчиков и сохранение природы.

У ООО «Юго-Восток» есть постоянные клиенты:

1. Управление коммунального имущества муниципального округа «Камышловский район».
2. Муниципальное казенное учреждение «Центр обеспечения деятельности администрации Камышловского городского округа».

По данным Росстата за прошедший 2023 год объем выручки от реализации услуг ООО «Юго-Восток» достигает уровня в 354 тыс. руб., при этом прибыль составляет всего 35 тыс. руб.

Рассмотрим предметно особенности системы трудовых отношений в ООО «Юго-Восток».

Предприятие, как было сказано ранее, занимается отловом и содержанием бездомных животных, имеет небольшой штат из 8 сотрудников и относится к предприятиям малого бизнеса. Проблема укомплектованности кадров отсутствует.

Коэффициент текучести кадров не большой – 0,15, что положительно характеризует политику управления персоналом на предприятии. При этом отметим, что руководящий состав предприятия (директор, администратор и менеджер) стабилен, увольняется в основном рабочий персонал.

Для оценки необходимости изменений в управлении межпоколенческими конфликтами в системе трудовых отношений

ООО «Юго-Восток» необходимо проанализировать существующие инструменты рассматриваемого предприятия. Эти инструменты также должны быть изучены с учетом управления конфликтом поколений между сотрудниками с целью выявления их недостатков.

Перечень документов, регулирующих систему трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ наличия во внутренних документах ООО «Юго-Восток» инструментов регулирования конфликтов

Наименование документа	Содержащиеся инструменты регулирования конфликтов
Устав ООО «Юго-Восток»	Отсутствуют упоминания о методах управления или разрешения конфликтов
Положение о внутреннем трудовом распорядке	Упоминание о процедуре обращения с жалобами и конфликтами, но детали не указаны
Должностные инструкции	Упоминание о процедуре разрешения трудовых споров и конфликтов в соответствии с Трудовым кодексом РФ
Договоры гражданско-правового характера с отдельными работниками	Упоминание о процедуре разрешения трудовых споров и конфликтов в соответствии с Трудовым кодексом РФ

Данные анализа из таблицы 3 демонстрируют, что внутренние документы ООО «Юго-Восток» не содержат явно выраженных инструментов или политики по управлению и разрешению конфликтов.

В настоящее время в ООО «Юго-Восток» отсутствует документ, посвященный управлению конфликтами, и политика по разрешению конфликтов между интересами сторон не определена.

Поскольку у руководства ООО «Юго-Восток» отсутствует четкая инструкция по управлению конфликтами, решение таких ситуаций зависит от их личных предпочтений.

Для обеспечения эффективного управления конфликтами, в т.ч. и конфликтом поколений, необходимо обеспечить знания руководителей ООО «Юго-Восток» на всех уровнях о методах быстрого и эффективного

определения типа конфликта и его разрешения. Это позволит сократить время, затрачиваемое на разрешение конфликтов, так как руководители смогут оперативно реагировать на подобные ситуации.

На наш взгляд, важно предложить менеджменту ООО «Юго-Восток» инструменты управления конфликтами, которые будут доступны для использования в любом подразделении. Это способствует повышению эффективности управления конфликтами в ООО «Юго-Восток», в т.ч. и конфликтом поколений, и структурирует процесс разрешения конфликтов для достижения более успешных результатов.

Для более подробной диагностики конфликтов между сотрудниками разных поколений в ООО «Юго-Восток» мы использовали комбинированный метод, включающий анкетирование и наблюдение за поведением сотрудников.

С целью проведения анкетирования нами была разработана анкета, которая включала вопросы о трудовой деятельности, отношениях с коллегами, предпочтениях и ценностях (таблица 4).

Таблица 4 – Содержание анкеты по выявлению особенностей системы трудовых отношений в ООО «Юго-Восток»

Вопрос	Варианты ответа
1. Какой у вас стаж работы в ООО «Юго-Восток»?	- менее 1 года
	- 1–3 года
	- более 3 лет
2. Какую должность занимаете в организации?	- руководитель
	- специалист по отлову и содержанию животных
	- другая (укажите)

Продолжение таблицы 4

3. Какими методами вы предпочитаете общаться с коллегами?	- лично, устно
	- по электронной почте или мессенджерам
	- через видеоконференции
4. Какие трудовые задачи вам интересны больше всего?	- работа с животными
	- организационные задачи
	- использование новых технологий и методов
5. Что для вас является приоритетом в работе?	- выполнение поставленных задач в сроки
	- инновации и поиск новых подходов
	- коммуникация и сотрудничество с коллегами
6. Какие ценности и принципы важны для вас на работе?	- профессионализм и качество работы
	- уважение и доверие к коллегам и руководству
	- баланс между работой и личной жизнью
7. Как вы оцениваете уровень удовлетворенности работой в организации?	- высокий
	- средний
	- низкий

Наблюдения проводились в течение двух месяцев (март – апрель 2024 г.), фиксируя динамику взаимодействия между работниками.

В целом, большинство сотрудников (70 %) выразили удовлетворенность своей работой.

Однако, 20 % сотрудников, в основном молодого поколения, выразили недовольство отсутствием карьерного роста и недостаточной системой мотивации.

Распределение персонала ООО «Юго-Восток» по возрастным группам представлено на рисунке 4.

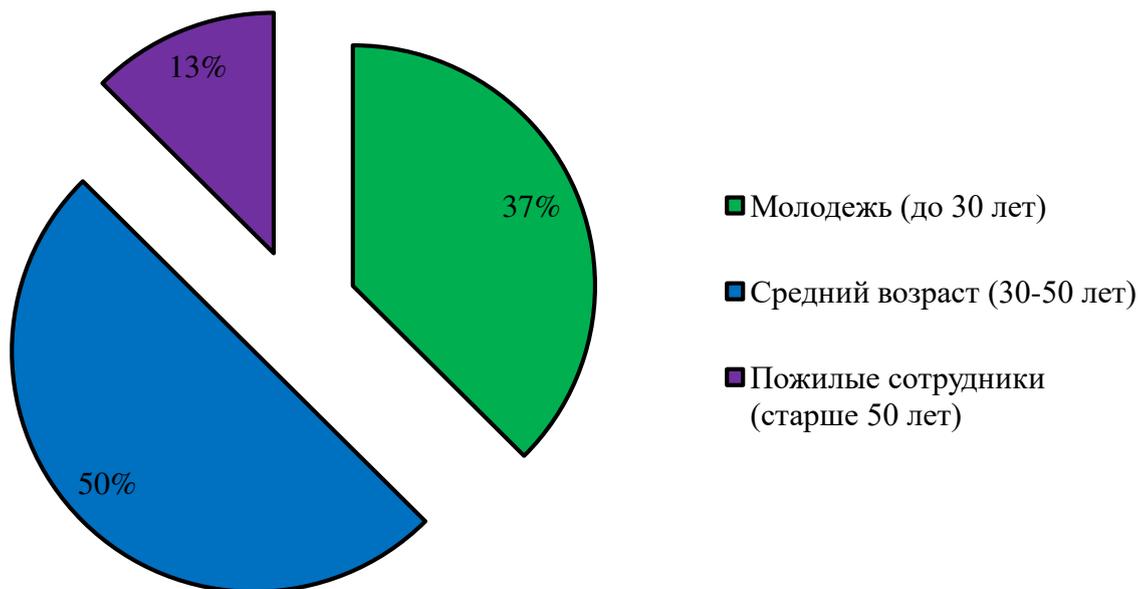


Рисунок 4 – Возрастной состав персонала ООО «Юго-Восток»

По результатам анализа анкетирования сотрудников ООО «Юго-Восток», проведенного в марте – апреле 2024 года, мы выявили основные конфликтные точки между обозначенными на рисунке 4 группами поколений. Рассмотрим их далее:

1. Различия в ценностях и подходах.

Молодые сотрудники чаще выражают предпочтение использования новых технологий и методов работы, в то время как старшие коллеги склонны придерживаться традиционных подходов.

По результатам собственных наблюдений, частота возникновения конфликта поколений по причине разногласий в подходах к работе между сотрудниками ООО «Юго-Восток» фиксируется ежемесячно.

2. Коммуникационные проблемы.

Наблюдается недостаточное понимание между поколениями из-за различий в коммуникационных стилях (например, предпочтение электронных сообщений у молодых сотрудников против более традиционных форм коммуникации у старших).

По результатам собственных наблюдений, частота возникновения конфликта поколений из-за стилей коммуникации между сотрудниками ООО «Юго-Восток» фиксируется не менее чем раз в неделю.

### 3. Распределение обязанностей и влияние.

Конфликты возникают из-за различий во взглядах на распределение ответственности и роли в команде. Молодые сотрудники чувствуют, что их мнение не учитывается или что старшие коллеги контролируют все решения.

По результатам собственных наблюдений, частота возникновения конфликта поколений из-за различий во взглядах на распределение ответственности и роли в команде между сотрудниками ООО «Юго-Восток» фиксируется не менее чем раз в месяц.

### 4. Различия в ценностях и приоритетах.

Молодые сотрудники больше ценят гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью, в то время как старшие коллеги считают важным преданность предприятию и долгосрочные трудовые отношения. Эти различия приводят к конфликтам при выработке общих решений.

По результатам собственных наблюдений, частота возникновения конфликта поколений из-за различий в ценностях и приоритетах между сотрудниками ООО «Юго-Восток» фиксируется не менее чем раз пару раз в квартал.

Таким образом, исследование особенностей системы трудовых отношений и межпоколенческих конфликтов в ООО «Юго-Восток» позволило выявить ключевые проблемы, мешающие эффективной работе рассматриваемого предприятия. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений позволит улучшить характер межпоколенческих отношений, тем самым повышая удовлетворенность сотрудников и производительность труда.

## 2.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» и оценка экономических эффектов от их внедрения

Результаты исследования системы трудовых отношений и межпоколенческих конфликтов в ООО «Юго-Восток» подчеркнули присутствие определенных конфликтов между поколениями, возникших из-за различий в культурных нормах и профессиональных традициях между молодыми работниками поколений Z и миллениалов и представителями поколения X.

Управление конфликтом поколений в рассматриваемом предприятии требует активного вмешательства высшего руководства с целью разработки организационных стратегий и решений. Прежде всего, документальной разработки политики по разрешению конфликтов между интересами сторон.

Как было показано ранее, организационная культура ООО «Юго-Восток» определяется наличием ясной миссии и ценностей, а также адекватным и ответственным подходом персонала к своим обязанностям.

Личные наблюдения показали, что на предприятии отсутствуют выраженные межпоколенческие конфликты, что может быть связано с дистанцированным отношением поколения старших сотрудников.

Проблемные ситуации в основном разрешаются путем применения авторитарных и бюрократических методов, а также через словесные указания руководства, которые регламентируют желаемые модели поведения. Тем не менее, отсутствует системное управление конфликтами поколений на данном предприятии, что указывает на необходимость улучшения аналитики и профилактики подобных ситуаций.

Для совершенствования процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» предлагаются следующие **рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений:**

## **1. Внедрение кодекса этики и служебного поведения** (Приложение 1).

Внедрение кодекса этики и служебного поведения в области урегулирования конфликта поколений является ключевым механизмом для достижения гармоничного взаимодействия в ООО «Юго-Восток». Этот инструмент поможет решить следующие задачи:

1) Установление общих стандартов поведения. Кодекс этики определит основные принципы и правила, которые должны соблюдаться всеми сотрудниками, независимо от их поколения. Это создаст единую базу для взаимодействия между разными возрастными группами, снизив вероятность конфликтов из-за различий во взглядах и подходах.

2) Содействие в формировании уважительного отношения. Кодекс устанавливает принципы уважения к разнообразию и индивидуальности каждого сотрудника. Это способствует созданию более толерантной и включающей атмосферы в организации, что может смягчить конфликты между поколениями.

3) Предотвращение дискриминации на основе возраста. Внедрение кодекса этики поможет предотвратить возможные случаи дискриминации или недопустимого обращения на основе возраста. Это важно для поддержания профессиональной и дружественной рабочей среды.

4) Укрепление коммуникационных навыков. Кодекс может включать рекомендации по эффективной коммуникации и решению конфликтов. Обучение сотрудников этим навыкам поможет снизить напряженность в отношениях между разными поколениями и способствовать конструктивному взаимодействию.

5) Поддержание профессиональной этики. Введение стандартов служебного поведения поможет поддерживать высокий уровень профессионализма среди сотрудников всех поколений. Это способствует снижению вероятности возникновения конфликтов, основанных на различных профессиональных подходах или взглядах.

Кодекс этики и служебного поведения играет важную роль в создании общих правил игры для всех сотрудников, обеспечивая гармоничное и продуктивное взаимодействие между поколениями в рабочей среде.

## **2. Внедрение программы менторинг-семинаров.**

Организация системы менторства, где опытные сотрудники (представители поколения X и некоторые представители поколения миллениалов) становятся наставниками в обучении определенным гибким навыкам (soft-skills) для молодых сотрудников (поколения Z), и, наоборот.

В ООО «Юго-Восток» всего 1 сотрудник относится к представителям поколения X – это ветеринар, который может проводить обучающий семинар для молодых сотрудников по безопасному отлову и уходу за животными, соблюдению личной безопасности.

Администратор ООО «Юго-Восток» относится к представителям поколения Z и может проводить семинар-тренинг по обучению сотрудников-представителей более старших поколений внедрению гибких моделей управления и коммуникации. Это может включать использование онлайн-платформ для общения, гибкие графики работы и другие инновационные подходы, которые подойдут как молодым, так и старшим сотрудникам.

## **3. Организация и проведение обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию.**

Проведение специальных тренингов или сессий для сотрудников всех поколений о важности эффективной коммуникации между разными возрастными группами. Например, ролевые игры или групповые упражнения на тренингах помогут разнообразить подходы к решению задач в коллективе.

Для проведения обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию мы разработали план, который включает в себя основные этапы и содержание сессии (таблица 5).

Таблица 5 – План проведения обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию

Этап	Содержание
I день	
1. Организационное собрание	Приветствие участников и краткое введение в тему обучающей сессии.
	Объяснение целей и значимости межпоколенческого взаимодействия.
	Уточнение ожиданий от участников.
2. Определение поколений	Обзор основных поколений (Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z).
	Освещение особенностей каждого поколения: ценности, предпочтения, стиль работы.
II день	
3. Понимание различий	Обсуждение типичных различий и конфликтных ситуаций между поколениями.
	Подчеркивание важности уважения к разнообразию и понимания точек зрения друг друга.
III день	
4. Тренировка коммуникационных навыков	Проведение упражнений на развитие эмпатии и эффективной коммуникации.
	Ролевые игры для демонстрации альтернативных подходов к разрешению конфликтов.
IV день	
5. Развитие стратегий сотрудничества	Обсуждение методов сотрудничества и совместной работы между поколениями.
	Формулирование практических рекомендаций для улучшения межпоколенческих отношений в рабочей среде.
V день	
6. Заключение и обратная связь	Подведение итогов сессии и обсуждение основных вопросов.
	Сбор обратной связи от участников о проведенной обучающей сессии.

#### **4. Систематический мониторинг и анализ конфликтности системы трудовых отношений.**

Регулярный сбор данных о конфликтах и их анализ для выявления причин и паттернов конфликтов между поколениями. На основе этого анализа можно разрабатывать превентивные меры и корректирующие действия. Например, ежеквартальное анкетирование сотрудников о

восприятию трудовых отношений и динамики межпоколенческих взаимоотношений в организации, которое можно проводить посредством предложенной нами анкеты (см. таблицу 4).

Использование указанных рекомендаций способствует активному управлению конфликтом поколений, содействуя взаимопониманию, обучению и развитию эффективных коммуникационных моделей в рамках деятельности предприятия ООО «Юго-Восток».

График реализации предложенных рекомендаций представлен графически в виде диаграммы Ганта на рисунке 5. Общий срок реализации предложенных рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в ООО «Юго-Восток» составляет один месяц.

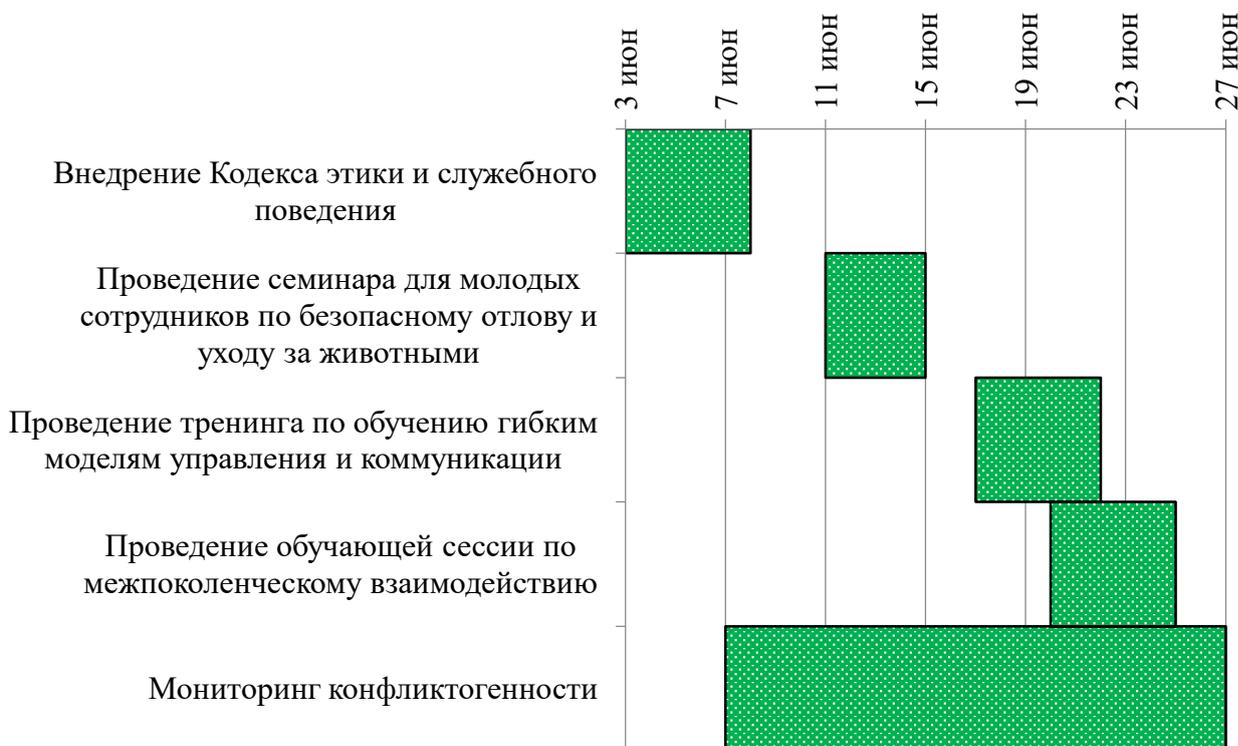


Рисунок 5 – График реализации рекомендации по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток»

Далее рассмотрим с финансовой точки зрения внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток».

Следует отметить, что определить экономическую эффективность от внедрения рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений на предприятии представляется сложной задачей из-за трудностей в измерении затрат и результатов. В этой связи расчет экономической эффективности предложенных рекомендаций будет носить вероятностный характер.

ООО «Юго-Восток» является предприятием малого бизнеса с небольшой численностью персонала, поэтому практически все этапы реализации проекта будут реализовываться руководством рассматриваемого предприятия.

Для проведения обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию (рекомендация № 3) потребует привлечения стороннего специалиста-психолога. В таком случае расходы предприятия на проведение обучающей сессии по средним рыночным расценкам обойдутся в  $\approx 6$  тыс. руб.

Необходимо учесть потери рабочего времени персонала, отвлеченного на участие в семинарах и обучающей сессии.

По общему замыслу, участие в семинарах и обучающей сессии потребуются всем работникам ООО «Юго-Восток».

Среднечасовая оплата труда персонала составляет: 250 руб./час.

Общее время, отведенное на реализацию семинаров и обучающей сессии, составляет: 24 часа.

В таком случае потери рабочего времени (ПРВ) составят:

$$\text{ПРВ} = 8 \text{ чел.} * 24 \text{ час.} * 250 \text{ руб.} = 48000 \text{ руб.}$$

Сведем полученные затраты в таблицу 6.

Таблица 6 – Затраты на реализацию рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в ООО «Юго-Восток»

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Привлечение труда стороннего специалиста	6,00
Потери рабочего времени	48,00
Всего:	54,00

Далее рассмотрим ожидаемые социально-экономические эффекты от реализации предложенных рекомендаций:

1. Повышение производительности труда не менее чем на 10 %.

Фактический уровень производительности труда в ООО «Юго-Восток» по уровню чистой прибыли составляет 354 тыс. руб. При прогнозируемом повышении на 10 % он достигнет 389,4 тыс. руб.

2. Снижение текучести кадров не менее чем на 50 %.

За первый неполный отчетный год из ООО «Юго-Восток» уволилось 4 сотрудника. Затраты на поиск, обучение и адаптацию нового сотрудника составляют  $\approx 10$  тыс. руб., поэтому при уменьшении текучести кадров на 25 % экономия издержек на персонал (Эип) составит:

$$\text{Эип} = 10000 * 2 = 20000 \text{ руб.}$$

3. Улучшение имиджа предприятия (социальный эффект – не подлежит оценке экономическими параметрами).

4. Повышение уровня корпоративной культуры (социальный эффект – не подлежит оценке экономическими параметрами).

Чистая экономия от внедрения рекомендаций по совершенствованию управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток» составляет: 35,4 тыс. руб + 20 тыс.руб. = 55,4 тыс. руб., а затраты на внедрение – 54 тыс. руб.

Рентабельность (Р) внедрения предложенных рекомендаций составит:

$$P = (55400 - 54000) : 54000 * 100 = 2,59$$

Это означает, что за каждый рубль, вложенный в реализацию предложенных рекомендаций, ООО «Юго-Восток» получает 2 руб. 59 коп. прибыли в виде экономии или других социально-экономических выгод.

Таким образом, с финансовой точки зрения внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток» может привести к явной экономической выгоде и значимым социальным эффектам.

### Выводы по второй главе

1. Предприятие ООО «Юго-Восток» занимается отловом и содержанием бездомных животных, имеет небольшой штат из 8 сотрудников и относится к предприятиям малого бизнеса. Проблема укомплектованности кадров отсутствует. Коэффициент текучести кадров не большой – 0,15, что положительно характеризует политику управления персоналом на предприятии. Выявлено, что руководящий состав предприятия (директор, администратор и менеджер) стабилен, увольняется в основном рабочий персонал.

2. Установлено, что внутренние документы ООО «Юго-Восток» не содержат явно выраженных инструментов или политики по управлению и разрешению конфликтов. В ООО «Юго-Восток» отсутствует документ, посвященный управлению конфликтами, и политика по разрешению конфликтов между интересами сторон не определена, решение таких ситуаций зависит от личных предпочтений руководства предприятия.

3. Результаты исследования системы трудовых отношений и межпоколенческих конфликтов в ООО «Юго-Восток» подчеркнули присутствие определенных конфликтов между поколениями, возникших из-за различий в культурных нормах и профессиональных традициях между

молодыми работниками поколений Z и миллениалов и представителями поколения X. Выявлены основные конфликтные точки между группами поколений: различия в ценностях и подходах, коммуникационные проблемы, распределение обязанностей и влияние, различия в ценностях и приоритетах.

4. Установлено, что проблемные ситуации в основном разрешаются путем применения авторитарных и бюрократических методов, а также через словесные указания руководства, которые регламентируют желаемые модели поведения. Тем не менее, в ООО «Юго-Восток» отсутствует системное управление конфликтами поколений, что указывает на необходимость улучшения аналитики и профилактики подобных ситуаций. Для совершенствования процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» разработаны следующие рекомендации: внедрение кодекса этики и служебного поведения, внедрение программы менторинг-семинаров, организация и проведение обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию, систематический мониторинг и анализ конфликтности системы трудовых отношений.

5. С финансовой точки зрения внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток» может привести к явной экономической выгоде (за каждый рубль, вложенный в реализацию предложенных рекомендаций предприятие получает 2 руб. 59 коп. прибыли в виде экономии) и значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- повышении производительности труда не менее чем на 10 %;
- снижении текучести кадров не менее чем на 50 %;
- улучшении имиджа предприятия;
- повышении уровня корпоративной культуры.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассматривая теоретические аспекты проблемы настоящего исследования выявлено, что конфликт поколений – это естественный процесс эволюции общества, где различия между поколениями способствуют изменениям в ценностях, нормах и социокультурных процессах. Понимание этого позволяет уточнить понятие «конфликт поколений на предприятии», под которым следует понимать ситуацию, описывающую разногласия, напряженные отношения или непонимание, возникающие между сотрудниками различных возрастных групп или поколений в рабочей среде. Этот вид конфликта обычно основан на различиях в ценностях, убеждениях, мотивациях и предпочтениях между разными поколениями работников.

Существует несколько теорий управления конфликтом поколений, каждая из которых предлагает свой уникальный подход к пониманию и решению конфликтов между различными поколениями:

– теория социального конфликта, которая исследует конфликты в обществе как результат борьбы различных социальных групп за ресурсы, власть, признание или другие ценности;

– теория смены поколений, которая исследует процессы изменения ценностей, убеждений и культурных норм в обществе по мере перехода от одного поколения к другому;

– теория интергенерационной справедливости, которая исследует проблему справедливого распределения ресурсов, возможностей и ответственности между различными поколениями в обществе;

– теория социокультурной эволюции, которая изучает процессы изменения социальных и культурных характеристик общества со временем, утверждая, что эти изменения подвержены воздействию различных внутренних и внешних факторов;

– теория поколений Штрауса-Хоува, которая исследует влияние различных поколений на социокультурные процессы общества, рассматривая

его как совокупность уникальных когорт с собственными ценностями и культурными характеристиками.

Учет особенностей трудовой деятельности разных поколений на рабочем месте говорит о необходимости адаптации управленческих практик и рабочих сред для преодоления конфликта поколений, успешного взаимодействия с различными поколениями (Бэби-бумеры, Поколение X, Миллениалы, Поколение Z) и обеспечения оптимальной работоспособности предприятия в условиях современного бизнес-пространства.

Рассматривая практические аспекты проблемы настоящего исследования, было введено ограничение – в качестве примера предприятия рассматривалось ООО «Юго-Восток». Данное предприятие занимается отловом и содержанием бездомных животных, имеет небольшой штат из 8 сотрудников и относится к предприятиям малого бизнеса. Проблема укомплектованности кадров отсутствует. Коэффициент текучести кадров не большой – 0,15, что положительно характеризовало политику управления персоналом на предприятии. Было выявлено, что руководящий состав предприятия (директор, администратор и менеджер) стабилен, увольняется в основном рабочий персонал.

При анализе учредительной документации было установлено, что внутренние документы ООО «Юго-Восток» не содержат явно выраженных инструментов или политики по управлению и разрешению конфликтов. В ООО «Юго-Восток» отсутствует документ, посвященный управлению конфликтами, и политика по разрешению конфликтов между интересами сторон не определена, решение таких ситуаций зависит от личных предпочтений руководства предприятия.

Результаты исследования системы трудовых отношений и межпоколенческих конфликтов в ООО «Юго-Восток» подчеркнули присутствие определенных конфликтов между поколениями, возникших из-за различий в культурных нормах и профессиональных традициях между молодыми работниками поколений Z и миллениалов и представителями

поколения X. Выявлены основные конфликтные точки между группами поколений: различия в ценностях и подходах, коммуникационные проблемы, распределение обязанностей и влияние, различия в ценностях и приоритетах.

Было установлено, что проблемные ситуации в ООО «Юго-Восток», в основном, разрешаются путем применения авторитарных и бюрократических методов, а также через словесные указания руководства, которые регламентируют желаемые модели поведения. Тем не менее, в ООО «Юго-Восток» отсутствует системное управление конфликтами поколений, что указывает на необходимость улучшения аналитики и профилактики подобных ситуаций.

Для совершенствования процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений в ООО «Юго-Восток» разработаны следующие рекомендации: внедрение кодекса этики и служебного поведения, внедрение программы менторинг-семинаров, организация и проведение обучающей сессии по межпоколенческому взаимодействию, систематический мониторинг и анализ конфликтности системы трудовых отношений.

С финансовой точки зрения внедрение предложенных рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений ООО «Юго-Восток» может привести к явной экономической выгоде (за каждый рубль, вложенный в реализацию предложенных рекомендаций предприятие получает 2 руб. 59 коп. прибыли в виде экономии) и значимым социально-экономическим эффектам, выраженным в:

- повышении производительности труда не менее чем на 10 %;
- снижении текучести кадров не менее чем на 50 %;
- улучшении имиджа предприятия;
- повышении уровня корпоративной культуры.

Использование предложенных рекомендаций способствует активному управлению конфликтом поколений, содействуя взаимопониманию, обучению и развитию эффективных коммуникационных моделей в рамках

деятельности предприятия ООО «Юго-Восток». Следовательно, цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании и разработке рекомендаций по совершенствованию процесса управления конфликтом поколений в системе трудовых отношений на предприятии (на примере ООО «Юго-Восток»), была достигнута, а задачи полностью решены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – Москва : ЮНИТИ, 2000. – 551 с. – ISBN 5-238-00062-6.
2. Бунтовская Л. Л. Конфликтология : учебное пособие / Л. Л. Бунтовская, С. Ю. Бунтовский, Т. В. Петренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019 – 144 с. – ISBN 978-5-534-08403-0.
3. Бэби-бумеры на рабочем месте : Как черты их поколения влияют на рабочее место // Liveabout : [сайт]. – 2019. – URL: [https://www.liveabout.com/baby-boomers-2164681?\\_\\_ya\\_mt\\_enable\\_static\\_translations=1](https://www.liveabout.com/baby-boomers-2164681?__ya_mt_enable_static_translations=1) (Дата обращения: 09.04.2024).
4. Водпьянова Е. В. Миллениалы: российская и европейская версии / Е. В. Водпьянова // Научно-аналитический вестник ИЕ РАН. – 2020. – №1. – С. 129–133.
5. Волкогонова О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – Москва : Форум, 2015. – 352 с. – ISBN 978-5-8199-0158-8.
6. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
7. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. – ISBN 5-9614042-7-7.
8. Евневич М. Регулирование конфликтов: позитивный эффект / М. Евневич // Управление развитием персонала. – 2017 – №1. – С. 46–50.
9. Залиева М. Влияние корпоративной культуры на стратегию и деятельность предприятия / М. Залиева // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2011. – №1 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-strategiyu-i-deyatelnost-predpriyatiya> (Дата обращения: 20.03.2024).

10. Иванова И. В. Самопознание и саморазвитие : учебник / И. В. Иванова ; под ред. М. И. Рожкова. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 316 с.
11. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, под. ред. А. А. Деркач. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 318 с.
12. Козырев Г. И. Основы конфликтологии : учебное пособие. – Москва : Норма, 2017 – 246 с.
13. Коргова М. А. Менеджмент организации : учебное пособие / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019 – 197 с.
14. Куппершмидт Б. Сотрудники разных поколений: стратегии эффективного управления / Б. Куппершмидт // Управление здравоохранением. – 2000. – Вып. 19. – С. 65–76.
15. Лайкерт Р. Новый тип менеджмента / Р. Лайкерт. – Нью-Йорк : МакГроу-Хилл, 1961. – 279 с.
16. Левинсон С. Эволюция и культура / С. Левинсон, П. Джассон. – Кембридж, Массачусетс : MIT Press, 2006. – 296 с.
17. Леонов Н. И. Конфликтология: общая и прикладная : учебник и практикум / Н. И. Леонов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019 – 395 с.
18. Лоадер К. Социология Карла Мангейма как политическое образование / К. Лоадер. – Милтон-парк : Routledge, 2018. – 244 с. – ISBN 978-1138511408.
19. Локутов С. П. Конфликты в коллективе: причины, управление, минимизация / С. П. Локутов. – Москва : Вентана-Граф, 2018. – 236 с.
20. Маннхайм К. Проблема поколений / К. Маннхайм. – Кельнский журнал по социологии и социальной психологии. – 1928. – №7(1). – С. 157–185.
21. Маркс К. Капитал: Критика политической экономии / К. Маркс. – Москва: Эксмо, 2007. – 1200 с.

22. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 448 с. – ISBN 978-5-534-03372-4.

23. Морган Л. Г. Древнее общество или исследование в линии человеческого развития из антропологического вида / Л. Г. Морган. – Нью-Йорк : Генри Холт и Ко, 1877. – 368 с.

24. Организация и управление коммерческой деятельностью : учебник / Л. П. Дашков, О. В. Памбухчиянц. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2012. – 688 с. – ISBN 978-5-394-01145-0.

25. Парсонс Т. Американское общество: к теории социального сообщества / Т. Парсонс под ред. Дж. Шортино. – Боулдер : Paradigm, 2007. – 257 с. – ISBN 978-1-59451-227-8.

26. Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1. : учебник для вузов / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 349 с. – ISBN 978-5-534-02082-3.

27. Поколение X: основные черты и особенности молодежи сегодня // Научные Статьи.Ру : [сайт]. – 2023. – URL <https://nauchniestati.ru/spravka/pokolenie-x-osobennosti-i-harakteristiki/> (Дата обращения: 09.04.2024).

28. Преодоление различий поколений на рабочем месте // LinkedIn : [сайт]. – 2016. – URL: <https://www.yahoo.com/news/overcoming-generational-differences-workplace-133600303> (Дата обращения: 09.04.2024).

29. Пугачев В. П. Управление персоналом организации : практикум : учебное пособие / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019 – 280 с.

30. Разные поколения сотрудников: как управлять эффективностью команды // HR-portal : [сайт]. – 2021. – URL: [https://hr-portal.ru/blog/raznye-pokoleniya-sotrudnikov-kak-upravlyat-effektivnostyu-komandy?ysclid=lupn67fisu711440158&\\_\\_cf\\_chl\\_tk=vJ\\_.itbsb4gOBaZlfM4u7rc](https://hr-portal.ru/blog/raznye-pokoleniya-sotrudnikov-kak-upravlyat-effektivnostyu-komandy?ysclid=lupn67fisu711440158&__cf_chl_tk=vJ_.itbsb4gOBaZlfM4u7rc)

WUkJiPDXzEWDtGNwU4C8-1712501493-0.0.1.1-1813 (Дата обращения 07.04.2024).

31. Секерин В. Д. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z / В. Д. Секерин, А. И. Горяинова, В. В. Семенова // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2022. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-trudovoy-motivatsii-sotrudnikov-pokoleniya-z> (Дата обращения: 09.04.2024).

32. Сергеева И. А. Методы интеграции различных поколений в команды и рабочие процессы / И. А. Сергеева, Т. Г. Жукова // Управление персоналом. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 45–58.

33. Сидоров С. С. Социальная политика и управление конфликтами между поколениями: теория и практика / С. С. Сидоров // Вестник социальных наук. – 2018. – Т. 25. – № 4. – С. 112–125.

34. Смит Дж. Тенденции на рынке труда: анализ представителей различных поколений / Дж. Смит. – Журнал Исследований Труда. – 2000. – № 15(2). – С. 245–259.

35. Социальная психология организации : учеб. пособие / редактор А. Н. Сухов. – Москва : МПСИ; Воронеж : Модэк, 2010. – 631 с. – ISBN 978-5-9770-0460-2.

36. Теория справедливости / Дж. Ролз ; пер. с англ., науч. ред. и предисл. В. В. Целищева. – Изд. 2-е. – Москва : URSS, 2010. – 534 с. – ISBN 978-5-382-01051-9.

37. Теория поколений в работе: как разрешать возрастные конфликты в команде // РБК Тренды : [сайт]. – 2021. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/60817a969a7947a9fb13a03c?from=copy> (Дата обращения 07.04.2024).

38. Терешина Е. А. История конфликтологии : учебное пособие / Е. А. Терешина. – Москва : Проспект, 2017 – 238 с.

39. Уткин Э. А. Конфликтология : теория и практика: учебник / Э. А. Уткин. – 2-е изд., доп. – Москва : Проспект, 2019 – 272 с.

40. Цветков А. Н. Теория менеджмента : учебник / А. Н. Цветков. – Москва : Лань, 2019 – 344 с.

41. Черкасская Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019 – 236 с.

42. Шор Л. М. Разнообразие в организациях: где мы сейчас и куда идем? / Л. М. Шор, Б. Чанг, М. А. Дин, К. Х. Эрхарт [и др.] // Обзор управления человеческими ресурсами. – 2009. – №19. – С. 117–133.

43. Штраус У. Поколения: история будущего Америки, с 1584 по 2069 год / У. Штраус, Н. Хоув. – Нью-Йорк : Morrow, 1991. – 544 с. – ISBN 978-0-688-08133-1.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Кодекс этики и служебного поведения

### КОДЕКС ЭТИКИ И СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ

работников общества с ограниченной ответственностью «Юго-Восток»

Кодекс этики и служебного поведения сотрудников общества с ограниченной ответственностью «Юго-Восток» (далее – Кодекс) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации, Федерального закона «О противодействии коррупции» и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

#### I. Общие положения

1. Кодекс представляет собой свод общих принципов и правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться все работники ООО «Юго-Восток» (далее – работники) независимо от замещаемых ими должностей.

2. Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения работников для достойного выполнения ими своей профессиональной служебной деятельности, а также содействие укреплению авторитета работников и обеспечение единых норм поведения работников.

3. Кодекс призван повысить эффективность выполнения работниками своих должностных обязанностей.

4. Гражданин, поступающий на работу в ООО «Юго-Восток», обязан ознакомиться с положениями Кодекса и соблюдать их в процессе профессиональной деятельности.

5. Знание и соблюдение работниками положений Кодекса является одним из критериев оценки их профессиональной деятельности и служебного поведения.

## II. Общие принципы и правила служебного поведения

1. Деятельность ООО «Юго-Восток», а также его работников основывается на следующих принципах:

- 1) законность;
- 2) профессионализм;
- 3) независимость;
- 4) добросовестность;
- 5) конфиденциальность;
- 6) справедливость;
- 7) информационная открытость.

2. Работники ООО «Юго-Восток» должны соблюдать следующие общие правила служебного поведения:

1) признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности ООО «Юго-Восток»;

2) должностные обязанности работников исполняются добросовестно и профессионально в целях обеспечения эффективной работы ООО «Юго-Восток»;

3) деятельность работника осуществляется в пределах предмета и целей деятельности ООО «Юго-Восток», а также полномочий, закрепленных в должностной инструкции;

4) при исполнении своих должностных обязанностей работник должен:  
– быть независимым от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

– воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении им должностных обязанностей, в том числе связанное с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету ООО «Юго-Восток»;

– соблюдать беспристрастность, исключая возможность влияния на его деятельность решений политических партий и общественных объединений;

– соблюдать нормы профессиональной этики и правила делового поведения;

– проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

– проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

– уважительно относиться к деятельности представителей средств массовой информации по информированию общества о работе ООО «Юго-Восток», а также оказывать содействие в получении достоверной информации в установленном порядке;

– постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере его ответственности;

– противодействовать проявлениям коррупции и предпринимать меры по ее профилактике в порядке, установленном действующим законодательством;

– проявлять при исполнении должностных обязанностей честность, беспристрастность и справедливость, не допускать коррупционно опасного поведения (поведения, которое может восприниматься окружающими как обещание или предложение дачи взятки, как согласие принять взятку или как просьба о даче взятки либо как возможность совершить иное коррупционное правонарушение).

5) при исполнении своих должностных обязанностей работник не должен:

– оказывать предпочтение каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям;

– использовать должностное положение для оказания влияния на деятельность организаций, должностных лиц и граждан при решении вопросов личного характера.

3. В целях противодействия коррупции работнику рекомендуется:

– уведомлять работодателя, органы прокуратуры, правоохранительные органы обо всех случаях обращения к нему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

– не получать в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждения от физических и юридических лиц (подарков, денежного вознаграждения, ссуд, услуг материального характера, платы за развлечения, отдых, за пользование транспортом и иные вознаграждения);

– принимать меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов, не допускать при исполнении должностных обязанностей возникновения ситуаций личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов, уведомлять своего непосредственного руководителя о возникшем конфликте интересов или о возможности его возникновения, как только ему станет об этом известно.

4. Работник может обрабатывать и передавать служебную информацию при соблюдении действующих в ООО «Юго-Восток» норм и требований, принятых в соответствии с законодательством Российской Федерации. Работник обязан принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности информации, которая стала известна ему в связи с исполнением им должностных обязанностей, за несанкционированное разглашение которой он несет ответственность.

5. Работник, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим работникам, должен:

– стремиться быть для них образцом профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в организации либо ее

подразделении благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата;

– принимать меры по предупреждению коррупции, а также меры к тому, чтобы подчиненные ему работники не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавать пример честности, беспристрастности и справедливости;

– не допускать случаев принуждения работников к участию в деятельности политических партий, общественных объединений и религиозных организаций;

– принимать меры по предотвращению или урегулированию конфликта интересов в случае, если ему стало известно о возникновении у подчиненного ему работника личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

### III. Этические правила служебного поведения работников

1. В служебном поведении работнику необходимо исходить из конституционных положений о том, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, и каждый гражданин имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну, защиту чести, достоинства, своего доброго имени.

2. В служебном поведении работник воздерживается от:

– любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

– грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

– угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

3. Работники призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом. Работники должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с гражданами и коллегами.

4. Внешний вид работника при исполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий трудовой деятельности должен способствовать уважительному отношению граждан к ООО «Юго-Восток», а также, при необходимости, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают сдержанность, традиционность, аккуратность.

#### IV. Ответственность за нарушение положений Кодекса

1. Нарушение работником положений Кодекса подлежит анализу и при подтверждении факта нарушения – моральному осуждению.

2. Соблюдение положений Кодекса учитывается при проведении аттестации, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности в ООО «Юго-Восток», а также при наложении дисциплинарных взысканий.