Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕНОСТЬЮ «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ СПЕКТ-ХИМ»

Исполнитель:
студент _ курса заочной формы обучения
Сапранова Валентина Степановна_____

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук, доцент
Онанко Наталья Абековна_____

Работа допущена к защите
решением заседания кафедры
протокол № от 201 г.
Зав. кафедрой _____
/Марущак И.И./
Дата защиты _____
Оценка _____

МОСКВА 2019

Календарный план-задание обучающегося по выполнению выпускной квалификационной работы

ИСПОЛНИТЕЛЬ:

Фамилия Сапранова
Имя Валентина
Отчество Степановна
Группа Иб14М611

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:

Фамилия **Онанко**
Имя **Наталья**
Отчество **Абековна**
Должность **Доцент**
Ученое звание
Ученая степень Кандидат пед.наук

Тема работы Управление конфликтами в организации на примере Общества с ограниченной ответственностью «Торговая Компания Спект-ХИМ»

Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов**) и сроки выполнения**

№ п/п	Наименование глав	Содержание раздела	%	Срок выполнения
1.	**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**	Понятие конфликта, структура и типы конфликтов в организациях Сущность и методы управления различными видами конфликтов Отечественный и зарубежный опыт управления конфликтами: критерии, оценки	25%	
2	**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»**	Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ» Анализ деятельности персонала организации ООО «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ» Оценка статистики конфликтов в ООО «ТК «СПЕКТ-ХИМ»	45%	
	ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»	Разработка рекомендации по управлению существующими конфликтами Разработка рекомендаций по профилактике конфликтов Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	30%	

Срок сдачи исполнителем законченной работы на кафедру за 15 дней до защиты в соответствии с графиком ГИА

Подпись исполнителя _____ /Сапранова В.С /
(подпись) *(Фамилия И.О.)*

Заключение научного руководителя:
«Работа рекомендована к защите» _____/Онанко Н.А./
(подпись) *(Фамилия И.О.)*

Решение выпускающей кафедры:
«Работа допущена к защите»
протокол № от заседания кафедры экономики и управления

Зав. кафедрой _____ / Марущак И.И. /
(подпись)

АННОТАЦИЯ

К выпускной квалификационной работе на тему: «Управление конфликтами в организации на примере Общества с ограниченной ответственностью «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ».

Задачей работы является выявление причин конфликтов и их влияние на рабочий процесс.

Целью работы является раработка рекомендаций по профилактике конфликтов и управлению конфликтами в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Данная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В первой главе изложены теоретические основы управления конфликтами в современной организации.

Во второй главе дана организационно-экономическая характристика ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ», выявлены особенности системы управления конфликтами на предприятии, дана оценка ее эффективности.

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по совершенствованию управления конфликтами на предприятии ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»..

Объём выпускной квалификационной работы составляет 77 страниц печатного текста. В работе содержится 11 таблиц, 18 рисунков, 3 приложения.

Для написания ВКР было использовано 32 источника литературы.

Ключевые слова: система управления конфликтами, конфликтология, методы управления конфликтами, коллектив, профилактика конфликтов.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....8

1.1. Понятие конфликта, структура и типы конфликтов в организациях.....8

1.2. Сущность и методы управления различными видами конфликтов.....12

1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления конфликтами: критерии, оценки.....23

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ».....34

2.1. Анализ деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ».....34

2.2. Анализ деятельности персонала организации ООО «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ».....41

2.3. Оценка статистики конфликтов в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ».....54

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ».....61

3.1 Разработка рекомендаций по управлению существующими конфликтами.....61

3.2 Разработка рекомендаций по профилактике конфликтов.....63

3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий.....67

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....72

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....75

ПРИЛОЖЕНИЯ.....78

ВВЕДЕНИЕ

Основой любой организации являются люди (команда), и без них функционирование организации невозможно. Совокупность объектных условий, в которых люди оказываются в процессе совместной деятельности, предопределяет и ограничивает способы их взаимодействия. Количество потребностей, которые могут быть удовлетворены в общении, также ограничено обстоятельствами. В связи с этим в коллективах часто возникают производственные ситуации, в которых между людьми обнаруживаются противоречия по широкому кругу вопросов. Сами по себе такие разногласия и противоречия могут выступать в качестве позитивного фактора в движении творческой мысли. Однако, когда они становятся острыми, они могут помешать успешному сотрудничеству и привести к конфликту. Необходимо правильно управлять этими процессами, задачей которых должно быть предотвращение возникновения нежелательного, негативного плана конфликтов, придание неизбежных конфликтных ситуаций конструктивного характера. Управление конфликтами - одна из важнейших функций менеджера.

Актуальность исследования: В настоящее время изучение конфликтов является одним из наиболее динамично развивающихся направлений психологии. Конфликт - это явление, которое играет особую роль в психической жизни людей, их развитии, самореализации, взаимоотношениях с другими людьми, наконец, в жизни общества в целом. И сегодня невозможно обойтись без устоявшихся методов управления конфликтами.

Степень разработанности темы: Конфликтология - довольно развитая тема. Изучение конфликтов в рабочей силе, характера конфликтов и методов их разрешения посвящено работам многих известных авторов, занимающихся вопросами управления персоналом: Кабушкина Н.И. Лукичева Л. И., Кибанов А. Я. и много литературы посвящено углубленному изучению разрешения конфликтов. Это произведения авторов Уткина Е. А., Емельянова С. М., Анцупова А. Я., Шипилова А. И других.

Цель исследования: рассмотреть деятельность ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ», выявить сущность и причины возникновения конфликтов в данной организации, а также предложить способы и методы предотвращения и управления конфликтной ситуацией для создания благоприятной атмосферы в организации.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы конфликтологии;

- рассмотреть общую характеристику деятельности ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»;

- проанализировать количественно-качественный состав работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»;

- осуществить анализ причин возникновения организационных конфликтов в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

- разобрать способы и методы профилактики и управления конфликтными ситуациями и минимизации их негативных последствий для ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Торговая компания СПЕКТ-ХИМ»

Предмет исследования: управленческие отношения , обусловленные конфликтными ситуациями в организации.

Теоретическая и методологическая основа исследования: Исследование проводилось на основе отечественного и зарубежного опыта, на материалах периодических изданий, материалов глобального Интернета, научных монографий.

В работе использованы фактические материалы финансовой отчетности и различные методологические источники.

Исследование основано на системном и ситуационном подходе. Для решения этих проблем мы использовали научные инструменты, в том числе методы статистического, экономического, эмпирического и логического анализа.

Практическая данного исследования в том, что в работе мероприятия снижению конфликтности в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» можно использовать внедрения в реальной предприятия.

Структура работы. Выпускная работа состоит введения, трех включающих в себя параграфов, заключения, использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие конфликта, структура и типы конфликтов в организациях.

Любой трудовой коллектив состоит из работников, которые отличаются друг от друга по возрасту, образованию, опыту работы, профессиональному и жизненному опыту, целям, задачам, способам и формам их достижения, личностным характеристикам, ценностям, взглядам, возникающим в процессе работы, проблемам , На постсоциалистическом космическом конфликте наряду с управлением теория предпринимательства и реальная экономика - быстро развивающаяся отрасль знаний [4, с. 1].

В результате существует возможность возникновения конфликтных ситуаций в трудовых коллективах.

Большинство менеджеров настороженно относятся к слову «конфликт». Они стараются избегать конфликтных ситуаций любыми способами. Поскольку обычно конфликт в сфере труда связан с ухудшением отношений, потерей взаимопонимания и доверия, снижением эффективности.

Конфликты - естественные естественные процессы в жизни людей и организаций, неизбежное условие их развития. В конфликте рождается истина. Обсуждение между противниками позволяет людям изменить свое мнение, переосмыслить предмет спора.

Конфликт - это латинское слово, означающее столкновение сторон, взглядов, сил.

Внутри (внутри организаций и между организациями-конкурентами, связанными партнерами) конфликты сегодня являются отражением противоречий социальной жизни [5, С. 132].

К основным элементам конфликта относятся: основа, база конфликта, стороны конфликта, объект, причины конфликта.Участники конфликта

(оппоненты), важнейшей характеристикой которых является их сила — ранг оппонента. Объект, который привел к жизни в этой конфликтной ситуации; набор действий противников - инцидент. В этом случае конфликтная ситуация может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Основой для этого могут служить различия в подходах и оценках разных сторон к производственной ситуации со стороны сотрудников, несоответствие интересов различных подразделений организации. Кроме того, причиной конфликтных ситуаций могут быть индивидуальные характеристики, личные качества сотрудников, такие как низкий уровень образования и воспитания, низкая культура общения, неуважительное отношение к другим, менталитет и традиции. Люди, которые демонстрируют эти характеристики, склонны к конфликтам [4, с. 116].

Типы трудовых конфликтов в сфере распространения: бизнес, цель, (сфера производства и функциональные отношения) и личная, субъективная (сфера межличностных отношений).

Особый тип деловых конфликтов - трудовые споры. Трудовые споры - это разногласия между работниками и работниками, с одной стороны, и администрацией предприятия, учреждения, с другой, по применению действующего трудового законодательства. Трудовые споры возникают из-за несправедливого отношения к работникам, незнания противников конфликта трудового законодательства или несоблюдения его незаконных и бюрократических действий руководителей [5, с. 156].

Разнообразными бизнес-конфликтами являются так называемые позиционные конфликты, основанные на определенной противоположности производственных задач различных групп работников. Этот контраст обусловлен объективной позицией сотрудников в административной и официальной структуре команды. Такие конфликты являются естественными процессами в жизни команды. Примером позиционных конфликтов являются столкновения между работниками производящих ведомств и представителями государственного контроля качества продуктов, столовых и СЭС.

По составу участников конфликты делятся на горизонтальные (между коллегами) и вертикальные (между подчиненными и менеджерами).

Личные конфликты возникают из-за антипатии, личной враждебности сотрудников на основе несоответствия ценностей, установок, норм как в присутствии, так и при отсутствии производственных причин.

Межличностные конфликты могут быть результатом неразрешенных конфликтов производства. Такие конфликты всегда жесткие и длительные.

Существует два типа трудовых конфликтов - конструктивные и разрушительные конфликты - их влияние на деятельность коллектива.

Конструктивные конфликты связаны с разногласиями и борьбой за фундаментальные проблемы жизни организации. Они могут служить источником развития, движения к новым целям. Конфликт в этом случае может устранить существующую психологическую напряженность в команде, способствовать объединению группы перед внешними трудностями [15, с. 190].

Разрушительные конфликты приводят к резкому расхождению взглядов, интересов, разрушению целостности команды. Они ослабляют ценностно-ориентированное единство группы, уменьшают ее сплоченность и эффективность. Борьба сторон может происходить с использованием разных способов влияния друг на друга, вплоть до физического разъяснения отношений.

Несмотря на конфликт, с которым сталкивается человек, они часто являются представителями групп, подразделений, организаций, которые часто конфликтуют с лидерами групп, защищая интересы своей группы.

Положительное или отрицательное влияние конфликта на общую коллективную деятельность в значительной степени зависит от позиции руководителя группы по отношению к ней, а также от последствий конфликта и способа его решения. Как правило, голова не должна удаляться из конфликта или «водить его внутрь». Способность менеджера разрешать конфликт является признаком его профессиональной компетентности.

Таким образом, причинами конфликтов в организации являются:

- Взаимозависимость сотрудников или подразделений. Пример: в торговой компании существует отдел по электронным торгам (тендерный отдел), менеджеры по тендерам маниторят электронные торговые площадки, анализируют целесообразность участия компании в закупочной процедуре, а за отгрузки ответственность несут менеджеры отдела продаж. Таким образом, менеджеры тендерного отдела отбирают актуальные, на их взгляд, тендеры, доводят их до сведения менеджеров по продажам, а те, в свою очередь делают расчёты и при положительном исходе (победе в процедуре, заключении договора) взаимодействуют с заказчиком до полного исполнения обязательств по договору. В данной ситуации, менеджеры по продажам зависимы от менеджеров по тендерам, что в свою очередь вызывает негодование первых.
- Различия в культуре, статусе, или в уровне власти. Пример: во время совещания, молодой специалист презентует перспективный проект, который может принести компании новых клиентов, новые контракты. Однако, топ-менеджер, в силу личных предубеждений («застоя» взглядов, лени, отсутствия желания перемен) сразу ставит на идее крест и отказывается ее поддерживать.
- Неясно поставленные задачи и критерии оценки работы. Пример: руководитель положил сотруднику много документов на стол и дал поручение «разобрать» эти документы. После этого, не дожидаясь вопросов, руководитель ушел пить чай. А что значит «разобрать» документы. Вполне вероятно, что сотрудник выполнит задание не так, как хотел руководитель, ведь руководитель не объяснил, что именно он хочет.
- Ограниченные ресурсы. Пример: директор по персоналу устал слушать жалобы сотрудников о постоянных проблемах с компьютерами либо с программным обеспечением и считает, что нужно купить новые компьютеры либо установить новое дорогостоящее программное обеспечение. Финансовый директор не выделяет на это деньги из-за того, что в данном месяце, финансовое состояние компании оставляет желать лучшего. При этом,

оба руководителя понимают важность покупки новых компьютеров и программ, но отсутствие ресурсов является барьером для их приобретения.

1.2. Сущность и методы управления различными видами конфликтов.

Управление конфликтами является целенаправленным воздействием на устранение (минимизацию) причин, вызвавших конфликт, или на исправление поведения сторон в конфликте, изменение их целей. Управление конфликтами - это передача его в рациональный канал человеческой деятельности, значимое влияние на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение конфронтационной структуры конструктивного влияния на социальный процесс.

Эксперты разработали различные способы разрешения конфликтов и рекомендаций по различным аспектам поведения людей в ситуациях конфликта интересов или мнений.

Что касается методов управления конфликтами, то они делятся на структурные и межличностные (психологические).

Общепринятые структурные методы, предназначенные для решения главным образом внутриорганизационных конфликтов: уточнение требований к работе, применение механизмов координации и интеграции, установление корпоративных комплексных целей, создание системы вознаграждения - эти методы могут использоваться в компании, но в отношении либерально-демократический стиль управления компанией в целом и, в частности, ее сотрудникам, они кажутся неэффективными. Вертикальный конфликт роли в организации также не может быть устранен ими, потому что на самом деле это происходит на верхних уровнях иерархии.

Поэтому более предпочтительными являются психологические методы управления конфликтами. Исследователи идентифицируют пять таких методов, успешно интерпретируемых, чтобы отличить их решетку Блейка-

Мутона, первоначально созданную для улучшения управления бизнесом на рабочем месте и в бизнесе.



Рис. 1.1. - Основные психологические стили разрешения конфликтов

Рассмотрим стили (методы), указанные выше, более подробно. Наиболее продуктивным при разрешении любых конфликтов, в том числе и межличностных, является стиль сотрудничества, ориентированный на поиск решения, устраивающего обе стороны. [26,С.7].

Соперничество (конкуренция, разрешение конфликта силой) заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль разрешения конфликтов, сублимирован до принуждения, типичен для взаимоотношений между менеджерами разного уровня профессионализма и опыта (т.е. топ-менеджер имеет стабильную базу клиентов, авторитет, а новый сотрудник должен приложить массу усилий, чтобы приобрести партнёров и заслужить уважение). Со стороны молодого сотрудника ему соответствует стиль приспособления (уступки), который основывается на принижении своих стремлений и принятии позиции оппонента.

Сотрудничество (стиль решения проблем), наоборот, позволяет искать решение, которое удовлетворяет обеим сторонам. Сторонники этого стиля рассматривают конфликт как нормальное явление, помогая находить более

творческие решения возникающих проблем. Его противоположность - уклонение, когда участник находится в ситуации конфликта, но не предпринимает никаких активных действий для его решения. Компромисс подразумевает взаимные уступки в чем-то важном и фундаментальном для каждой из сторон; нет взаимного удовлетворения или неудовлетворенности.

В теории организаций отмечается, что соперничество является наиболее часто используемым стилем; противники пытаются реализовать этот метод достижения цели в более чем 90% конфликтов. Это справедливо для организации, хотя конфронтация и подавление противника влечет за собой ряд дисфункциональных последствий, о которых говорилось выше.

Чтобы прийти к сотрудничеству как способ разрешения конфликтов, менеджеры разных уровней применяют тактику решения проблемы - самый эффективный стиль в решении проблем организации. Это признание различий во мнениях и готовность смотреть с разных точек зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ действий. Он состоит из:

- определения проблемы в категориях целей, а не решений;
- нахождения решений, приемлемых для обеих сторон;
- сосредоточения внимания на проблемах в противоположность акцентированию на личных качествах другой стороны;
- создания атмосферы доверия, усиливаемое взаимным влиянием и обменом информацией;
- проявления симпатии во время выслушивания мнений противоположной стороны.

Важную роль в урегулировании конфликта с помощью тактики решения проблемы играют руководители. Это менеджер по персоналу, власть которого является либо экспертной — обусловленной осознанием подчиненных того факта, что он обладает опытом и специальными знаниями, либо экспертно-эталонной, менеджер по персоналу должен обладать достаточно сильной харизмой. Именно социально-психологическая компетентность, которую

обычно демонстрирует личность менеджера по кадрам, является условием эффективной деятельности по разрешению конфликта. [7,С.145]. Для менеджера по персоналу важный компонент управленческой деятельности — контроль, правильное проведение которого снижает конфликтогенность, а неправильное — увеличивает ее. Главным образом, контроль должен исходить из того, что ошибки и недостатки свойственны людям, и при разумном подходе их можно избежать или ослабить, а потому большинство людей способно добиться хороших результатов.

Но, конечно, самым эффективным способом предотвращения конфликтов в компании остается превращение последней в единую работоспособную и сплоченную «команду», когда происходит максимально глубокое «погружение» сотрудников организации в свою профильную деятельность (будь то производственное предприятие, торгующая компания, муниципальная организация). При этом осуществление подобного «погружения» — задача руководителя предприятия, призванного вдохновить людей, работающих на получение максимального положительного эффекта (экономического, материального, психологического).

Таким образом, в соответствии с поведенческими и современными школами управления конфликт сам по себе является нормальным явлением для коллектива любого из предприятий. Организация, занимающаяся торговлей (торговля и закупки), сильно конфликтует: конфликты помогают выявлять различные точки зрения, возможности, больше альтернатив, предоставляют дополнительную информацию. - то есть они «играют на стороне» объективности, что, в отличие от субъективности, способствует созданию действительно эффективной структуры модели торговли и закупок предприятия. Некоторые конфликты могут быть разрушительными, что приводит к снижению эффективности организации, ее распаду и способности выжить, другие - конструктивному (функциональному), результатом чего является улучшение организационной структуры, эффективность, развитие лучшего развития стратегии.

В коллективе компаний и организаций преобладают деструктивные конфликты (из-за отсутствия квалифицированных менеджеров, которые уделяют должное внимание проблемам конфликтов), поскольку наиболее распространенным методом решения таких конфликтов остается соперничество; однако, как правило, они также могут быть осложнены проблемой нарушения принципа разделения административной работы по вертикали.

Конструктивные конфликты — явные и краткосрочные — более характерны для либерально-демократического устройства организации, и благодаря их успешному разрешению оно функционирует.

Очевидно, избегание превращения меж организационных конфликтов в деструктивные является задачей менеджмента среднего и высшего звена. А поскольку разрешение конфликтов — неизбежное условие создания эффективной организации, этот тип управленческой деятельности представляется одним из самых важных и ответственных в организации.

Итак, управление конфликтами предполагает использование одной из перечисленных стратегий в зависимости от особенностей ситуации. На предприятии каждый из этих способов может способствовать преодолению противоречий и восстановлению гармонии в отношениях между людьми.

Исходя из возможных моделей решения конфликтов, целей и интересов сторон существуют следующие стили разрешения конфликтов.

Стиль конкуренции применяется, когда человек достаточно активен и намерен перейти к разрешению конфликтной ситуации, желая прежде всего удовлетворить свои интересы, часто в ущерб интересам других людей. Такой человек заставляет других принимать свой путь решения проблемы. Эта модель поведения дает возможность реализовать сильные стороны любой идеи, даже если они не нравятся кому-то. Среди всех способов разрешения конфликтов это один из самых сложных. Выбирайте этот стиль только в ситуации, когда у вас есть все необходимые ресурсы для разрешения конфликта в свою пользу, а также когда вы уверены, что ваше решение верное.

Если говорить о роли главы, для него периодически полезно принимать жесткие авторитарные решения, которые в будущем дадут положительный результат. Из всех методов разрешения конфликтов именно этот стиль поведения наиболее эффективно учит сотрудников подчиняться без лишних разглагольствований, а также помогает восстановить веру в успех в сложных ситуациях для компании.

В большинстве случаев конкуренция подразумевает довольно сильную позицию. Но так бывает, что такую модель поведения прибегают из-за слабости. Часто это происходит, когда надежды человека на победу в нынешнем конфликте тают, и он стремится подготовить почву для следующего. Кроме того, бывают ситуации, когда человек вступает в конфронтацию исключительно из-за своей глупости, не давая себе отчета о том, какие последствия может иметь для него тот или иной конфликт.

Стиль избегания из-за слабости часто применяется, когда потенциальная потеря в конкретном конфликте намного выше, чем моральные издержки . Люди на руководящих должностях нередко увиливают от принятия спорного решения, при этом откладывая или перенося нежелательную встречу или разговор на неопределенный срок. В качестве оправданий менеджер может говорить об утере документов или давать бесполезные задания, касающиеся сбора дополнительной информации по какому-то вопросу. Зачастую проблема лишь становится сложнее, поэтому не стоит избегать конфликтов таким способом слишком уж часто. Необходимо из всех способов разрешения конфликтов выбирать этот тогда, когда это действительно вам выгодно.

Совсем другое дело, когда к этому стилю поведения прибегают из-за силы. Именно тогда этот метод абсолютно оправдан. Сильная личность может использовать время в своих интересах, чтобы собрать необходимые ресурсы, чтобы выиграть конфликт. В то же время вы не должны обманывать себя и убеждать себя, что вы действительно не боитесь эскалации конфликта, но только ждите подходящего момента, чтобы разрешить ситуацию в вашу

пользу. Помните, что этот момент может и не наступить. Поэтому этот стиль разрешения конфликтов должен использоваться с умом.

Стиль адаптации заключается в том, что человек действует, сосредотачиваясь на поведении других людей, не стремясь отстаивать свои собственные интересы. В такой ситуации он признает доминирование противника и уступает ему победу в конфликте. Такая модель поведения может быть оправдана в том случае, если вы осознаете, что, уступая кому-то, вы не теряете много. Рекомендуется выбирать из всех способов адаптации к адаптации, когда вы пытаетесь поддерживать отношения и мир с другим человеком или группой людей, или если вы понимаете, что ошиблись. Вы можете использовать это поведение, когда у вас недостаточно энергии или других ресурсов, чтобы выиграть определенный конфликт, или когда вы понимаете, что выигрыш важнее для вашего оппонента, чем для вас. В этом случае субъект, практикующий стиль адаптации, стремится найти решение, которое удовлетворит обе конфликтующие стороны.

Использование данной стратегии ввиду слабости используется тогда, когда избежать конфликта невозможно по каким-то причинам, а сопротивления потенциально может значительно навредить личности.

Стиль сотрудничества подразумевает то, что субъект стремится разрешить конфликт в угоду своим интересам, но при этом не игнорирует интересы оппонента и пытается вместе с ним найти пути выгодного обоим исхода сложившейся ситуации. Среди типичных обстоятельств, при которых используется данный стиль, можно упомянуть следующие: обе стороны имеют одинаковые возможности и ресурсы для разрешения какой-либо проблемы; решение конфликта выгодно обеим сторонам и никто не хочет устраняться от него; наличие взаимозависимых и длительных отношений между оппонентами; каждая из конфликтующих сторон способна внятно объяснить свои цели, выразить мысли и придумать альтернативные варианты выхода из ситуации. Разрешение социальных конфликтов таким способом может оказаться максимально приемлемым.

Сотрудничество в виде силы имеет место, когда у каждой стороны есть достаточно времени и усилий, чтобы найти более значительные общие интересы, чем те, которые вызвали конфликт. Как только противники придут к пониманию глобальных интересов, вы можете начать искать способ совместного осуществления интересов более низкого уровня. К сожалению, на практике этот метод разрешения конфликтов не всегда эффективен из-за его сложности. Таким образом, процесс разрешения конфликта требует терпимости с обеих сторон.

Сотрудничество из-за слабости, напоминающей светильник. Тем не менее, тех, кто практикует этот стиль, часто называют соавторами или предателями. Такая стратегия может быть эффективной, если нет явных изменений в балансе сил конфликтующих сторон в будущем.Стиль компромисса подразумевает, что оппоненты стремятся найти решение, которое будет основано на взаимных уступках. Такая стратегия поведения конфликтующих сторон уместна тогда, когда они хотят одного и того же, но при этом считают, что достичь этого одновременно невозможно. В качестве примера можно рассмотреть следующие ситуации: стороны имеют равные ресурсы, но существует взаимоисключающий интерес; временное решение может устроить каждую из конфликтующих сторон; оба оппонента будут удовлетворены кратковременной выгодой. Стиль компромисса нередко становится оптимальным или даже последним возможным методом решения конфликтов[7,С.156].

Все существующие методы разрешения конфликтов можно разделить на две группы: негативные методы (виды борьбы, целью которой является достижение победы одной стороны) и позитивные методы. Употребляется термин «негативные методы» в том смысле, что итогом конфликта станет разрушение отношения единства сторон, принимающих участие в конфронтации. Результатом позитивных методов должно стать сохранение единства между конфликтующими сторонами. Сюда включаются различные виды конструктивного соперничества и переговоров.

Следует понимать, что методы разрешения конфликтов делятся на позитивные и негативные условно. На практике обе методологии могут гармонично дополнять друг друга. Более того, термин «борьба» в контексте решения конфликта довольно общий, если говорить о его содержании. Не секрет, что переговорный процесс нередко включает элементы борьбы по каким-либо вопросам. Точно так же жесткая борьба конфликтующих сторон никоим образом не исключает проведения переговоров по конкретным правилам. Нельзя представить прогресс без творческого соперничества старых и новых идей. При этом обе конфликтующие стороны преследуют одну цель – развитие определенной сферы.

Несмотря на то, что существует много видов борьбы, каждый из них имеет общие черты, поскольку любая борьба связана с взаимодействием двух субъектов, в которых человек вмешивается в другой.

Главное условие победы в случае вооруженной борьбы - достижение явного превосходства и концентрации сил в момент главного сражения. Подобная техника характеризует основную стратегию других видов борьбы, которая, например, является игрой в шахматы. Победителем является тот, кто может сосредоточить куски в том месте, где находится решающее направление атаки на короля противника.

В любом бою вы должны быть в состоянии выбрать правильную область решающего сражения, сконцентрировать силы в этом месте и подобрать момент для атаки. Любой метод борьбы включает определенную комбинацию этих основных компонентов. [6, с. 112].

Главная цель борьбы - изменить конфликтную ситуацию. Это может быть достигнуто следующими способами:

- воздействием на оппонента, его оборону и обстановку;
- изменением соотношения сил;
- ложной или правдивой информацией противника о своих намерениях;

- получением корректной оценки ситуации и возможностей противника.

Различные методы борьбы применяют все эти способы в разных сочетаниях.

Далее мы рассмотрим некоторые из методов, которые используются в процессе борьбы. Одно из них - достижение победы с целью получения необходимой свободы действий. Этот метод может быть реализован такими методами: формирование свободы действий для самих себя; ограничение свободы врага; приобретение более выгодных позиций в конфронтации, даже ценой потери определенных выгод и т. д., например, в процессе спора может быть очень эффективным методом навязывания противника тем, в которых он некомпетентен. Таким образом, человек может заставить себя пойти на компромисс.

Достаточно эффективен метод использования одной из конфликтных сторон резервов противника для их собственной выгоды. Превосходные методы, демонстрирующие эффективность метода, могут принуждать врага к полезным действиям для другой стороны.

Важным методом борьбы является первичное отключение основных центров управления конфликтующими комплексами. Они могут быть лидерами или институтами, а также основными элементами позиции противника. В процессе обсуждения (здесь трудно обойтись без искусства ораторского искусства) активно практикуется дискредитация ведущих представителей врага и опровержение тезисов их позиции. Например, в процессе политической борьбы критика негативных черт лидеров, а также демонстрация их несостоятельности - довольно эффективный метод [6].

Основным принципом разрешения любого конфликта является скорость и своевременность. Однако в процессе борьбы можно довольно успешно использовать метод задержки дела, который также называется «методом промедления». Этот метод является особым случаем, когда вы выбираете

правильное время и место последнего удара, а также создаете благоприятный баланс сил.

Медленный переход к решающим действиям может быть уместен при необходимости сосредоточить значительные ресурсы для завоевания победы. Афоризм «время работает на нас» четко описывает основную суть данного метода. Если говорить о дискуссии, то этот метод подразумевает стремление брать слово в последнюю очередь, когда все оппоненты выскажутся. В такой ситуации есть шанс приводить аргументы, которые не подвергались серьезным нападкам в предыдущих выступлениях.

Уход от борьбы также представляет собой довольно эффективный метод, который частично связан с предыдущим. В данном случае процесс разрешения конфликта происходит в стиле уклонения. Он используется в ряде случаев: при нерешенности задачи по мобилизации ресурсов и сил для победы; для заманивания оппонента в приготовленную заранее ловушку с целью выиграть время и изменить обстановку на более выгодную.

Позитивные методы решения конфликтов в первую очередь включают переговоры. Когда делается особый акцент на переговоры как составляющую конфликта, стороны стремятся вести их с позиции силы, дабы достигнуть односторонней победы. Само собой разумеется, подобный характер переговоров ведет лишь к частичному разрешению конфликта. При этом переговоры являют собой лишь дополнение на пути к победе над оппонентом. В том случае, когда переговоры рассматриваются как метод урегулирования конфликта, они принимают форму открытых дебатов, подразумевающих взаимные уступки и частичное удовлетворение интересов обеих сторон.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления конфликтами: критерии, оценки

Многие российские и зарубежные ученые считают конфликты и способы управления ими в организациях одним из важнейших элементов системы управления персоналом.

Сегодня в конфликтной литературе существуют разные определения конфликтов. Таким образом, концепция конфликта, сформулированная известным американским теоретиком Л. Козером, широко распространена на Западе. Он понимает борьбу за ценности и претензии на определенный статус, власть и ресурсы, в которых целью противника является нейтрализация, повреждение или уничтожение противника.

Анализ работ современных зарубежных авторов в этой области современной трудовой конфликтологии показал возможность и полезность многих их идей в современных российских условиях, но, разумеется, с учетом их специфики. Это в первую очередь относится к модели «главных переговоров» Фишера и В. УРИ, моделированию «управления помехами» во внутриорганизационных конфликтах У. Мастенбруку, концепции «позитивного конфликта» в Организации Д. Чесволда, технология пошагового регулирования конфликтных отношений оппонентов Г. Бродла [8, 46].

Социологический подход к пониманию причин и источников социально-трудовых конфликтов в концепциях зарубежных социологов (Э. Майо, Р. Дарендорф, М. Вебер). «Теория человеческих отношений» Э. Майо доказала возможность интеграции работников в социальную организацию предприятия, которая призвана устранить неизбежность противоречий антагонизма и конфликта интересов руководства и работников.

Напротив, Р. Дарендорф утверждал, что социальный конфликт, основанный на обладании властью, будет вечным, и поэтому трудовые конфликты в индустриальном обществе могут быть разрешены, а не полностью разрешены. [30,1].

Школа М. Вебера рассматривала сущность трудовых конфликтов в борьбе экономических интересов производственных агентов (прибыль, заработная плата, трудоемкость и т. Д.). [31, С. 1]

Повышение роли отдельного предприятия в функционировании малого и среднего бизнеса стимулировало создание предпринимательской концепции фирмы (Р. Хизрич, М. Петерс), согласно которой главный субъект ее

деятельности - предприниматель, ведущими качествами которого выступают наряду с ориентацией на успех склонность к риску и использование конфликтов в своих интересах [9,С.109].

Эта теория локализует «предметное поле» конфликтов взаимодействием предпринимателей трех уровней организационной структуры ("макро", "мезо" и "микро") и их взаимоотношениями с наемным персоналом.

В зарубежной практике, применяются чаще всего следующие способы разрешения конфликтов в организации [9,С.135]:

- Привлечение менеджера

Некоторые споры между сотрудниками лучше решаются в присутствии менеджера, особенно если одна из сторон оказывает давление на другую и препятствует продуктивной коммуникации.

- Введение политики «открытых дверей»

Конфликты между сотрудниками и менеджерами могут представлять серьёзную проблему, особенно если сотрудники считают, что о конфликте следует сообщить кому-то вышестоящему. Многие фирмы придерживаются политики «открытых дверей», при которой любой сотрудник может обратиться к вышестоящему начальнику, минуя своего менеджера, не боясь при этом мести или каких-либо негативных последствий.

- Ссылка на устав (политики) предприятия

Рабочая инструкция, которая содержит правила и процедуры для всех сотрудников, является лучшим способом определения и обеспечения выполнения рабочих заказов. Если бы сотрудники знали о правилах с самого начала, это помогло бы им избежать конфликтов, но их также можно упомянуть в случаях разрешения конфликтов.

Помимо несоответствия темпераментов, характеров и интересов, существуют также ситуации, когда конфликты на работе возникают из-за разного менталитета.

Козырев Г. И., доктор социальных наук, понимается под социальным конфликтом как открытая конфронтация, столкновение двух или более

субъектов и участников социального взаимодействия, причины которого являются наиболее нейтральным определением, данным доктором экономических наук. Он считает, что конфликт - это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия в столкновении несовместимых позиций и интересов, противостояние взаимосвязанных, но преследующих свои конкретные цели сторон [11, с. 87].]

Таким образом, конфликт представляет собой «нормальный» вид развития отношений между двумя сторонами, имеющих разные взгляды на проблему, которые, как мы уже отмечали, обычно имеют как положительный, так и отрицательный характер.

По словам Карташева, предметом конфликта является внутренняя причина, которая подталкивает человека к конфронтации. У каждого противника, участвующего в конфликте, помимо объективных обстоятельств, есть личные причины для интереса к конфликту [12, с. 9].

Приведем простой пример конфликта. Оппоненты – сотрудники какого-либо отдела компании с одной стороны и руководство этого отдела с другой. Объектом конфликта является недовольство коллектива стилем управления начальства. Эта проблема вынашивается, накапливается какое-то время. Но до инцидента вторая сторона может только подозревать о наличии такой неприязни. Инцидент же может быть абсолютно любым, простой случайностью (один из подчиненных был не в духе, а начальник, проходя мимо, случайно толкнул беднягу, который после этого не смог сдержать в себе недовольство) или же вытекающим из проблемы, закономерным действием (руководство в очередной раз перешло на высокий тон).

Наиболее нейтральное определение дал доктор экономических наук А.Я. Кибанов. Он считает, что конфликт – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство

взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон [11,С.87]

Таким образом, конфликт представляет собой «нормальный» тип отношений между двумя сторонами с различными взглядами на проблему, которые, как мы уже отмечали, обычно являются как позитивными, так и негативными.

По мнению Карташева, предметом конфликта является внутренняя причина, подталкивающая человека к конфронтации. У каждого оппонента, участвующего в конфликте, помимо объективных причин, есть личные причины заинтересованности в конфликте [12, с. 9] ослабление конфликта не является полным разрешением. Скорее, это временное прекращение очевидного спора и превращение конфликта в скрытую форму. Противоречия между противниками остаются. Это возможно, например, когда теряется актуальность объекта конфликта, когда возникают новые приоритеты и т. Д.

Также возможно перерасти в другой конфликт. Это происходит, когда вы меняете объект конфликта на новый, более серьезный и значимый для противников [12, с. 19].

Карташев Я.Р. подчеркивает зависимость метода разрешения конфликтов от выбора стратегий [12, с. 22]



Рис.1.2. - Зависимость способа разрешения конфликта от выбора стратегий

Сразу видно, что чаще всего используется компромисс, приводящий к симметричному или асимметричному соглашению.

Российские психологи и бизнес-тренеры отмечают интересную, хотя и не случайную картину: чаще всего конфликты в команде возникают между сотрудниками среднего и низкого звена (курьеры, менеджеры по продажам, администраторы, секретари). Конфликты между топ-менеджерами и руководителями составляют всего 3% от общего числа неприятных прецедентов на работе [29].

В России среди распространенных причин конфликтов между сотрудниками эксперты выделяют раздражение и недоверие. Попытки выразить негативное отношение приводят к еще большей обиде, вызывая раздражение другого человека и наоборот. Результат обычно один - скандал или полное прекращение общения между сотрудниками.

Например, когда личные цели сотрудника были для него важнее, чем цели компании. По просьбе якобы действующих в интересах компании, некоторые сотрудники позволяют себе раскрывать информацию, которой

владеет компания, развивать собственную клиентскую базу, работать на откаты. После некоторых переговоров, предупреждений, намеков многие российские лидеры решают пойти на прямой конфликт. Конечно, есть некоторый стресс, но ситуация разрешилась. Гораздо сложнее было бы медленно и постоянно наблюдать за беспорядками в компании и молчать. Подобный случай для российских компаний далеко не единичен, и, как отмечали многие, лидерство играет важную роль в конфликтах такого рода. От того, какую позицию он займет, будет зависеть дальнейший баланс сил. Однако сотрудники часто недооценивают осведомленность и наблюдательность своего директора. Оказывается, многие директора российских компаний не только многое замечают, но и делают неоднократные попытки исправить ситуацию без конфликтов. И если цели руководителя компании полностью понятны, трудно передать это работнику, не оскорбив его. Любители «кнута и пряника» оштрафованы за опоздание и поощрение их к материальным достижениям.

Одна из распространенных причин конфликтов между сотрудниками - разные требования к персоналу. В рамках одной компании невозможно применить общие требования к работникам, занятым творческой работой, и к персоналу, присутствие которого необходимо независимо от наличия работы (например, секретари, кассиры, продавцы и т. Д.). Зачастую сотрудники российских компаний не понимают, почему некоторые сотрудники компании могут появиться на рабочем месте через час. Единственный способ, по мнению психологов, - разрядить ситуацию на месте. Менеджер, не боясь нарушить принцип ложного равенства, должен объяснить сотрудникам неравное отношение, мотивируя его разными задачами самих специалистов [14].

Однако опоздание - не единственная причина конфликтов на работе. Помимо опоздания, есть и более опасные, хотя и не сразу заметные причины: неверие в возможность достижения общей цели, неспособность подчиниться, неспособность руководить (особенно часто это происходит с руководителями

творческих отделов), нераспределение функций - чувствуется, что он тянет себя больше, чем все остальные.

Опрос, проведенный среди менеджеров ростовских ученых, специалистов по разрешению конфликтов, выявил еще один интересный источник конфликта: многие жалуются, что руководитель уделяет оценке подчиненных недостаточно внимания. Люди хотят, чтобы их так или иначе ценили, потому что денежная компенсация не единственная их мотивация.

Плохо построенная система делегирования полномочий (когда топ-менеджер через руководителя среднего уровня начинает влиять на своих подчиненных или подчиненных, минуя своего непосредственного руководителя, переходя к высшему руководству, чтобы выяснить некоторые вопросы), также может вызвать мощные конфликты на работе.

На сегодняшний день в России существует не менее десятка организаций, масштабом которых является разрешение конфликтов в компаниях путем обучения. Конечно, конфликтология является не единственным предметом внимания бизнес-тренеров, но часто видимые недостатки в работе компании скрывают первопричину - конфликт.

Интересно отметить, что изучение конфликтов и тренинги по разрешению конфликтов для многих менеджеров имеют ослабленный эмоциональный оттенок, поскольку считают, что организация тренингов по разрешению конфликтов является плохим признаком. Как отмечают российские ученые, конфликтология является одним из самых высоких и сложных уровней бизнес-обучения, и многим сотрудникам для достижения этого уровня необходимо пройти ряд более простых занятий. По словам бизнес-тренера, обучение по управлению конфликтами все еще необходимо заработать.

Сегодня бизнес-тренинги в России очень популярны независимо от причин, по которым они проводятся. Например, в ПАО «Сбербанк» тренинги проводятся с завидным постоянством, но большинство из них ориентированы на активное и качественное обслуживание клиентов. И хотя до сих пор

тренинги по конфликтам на рабочем месте среди сотрудников и способам их разрешения еще не проводились, почти во всех классах используются ролевые игры, задания, сцены, в которых члены команды лучше знакомы друг с другом и подходят для выполнения общая цель [29].

В ходе тренинга изучается структура, характер и процесс развития конфликта. Понимание природы явления является ключом к его управлению. Кроме того, для эффективного решения проблемы необходимо учитывать поведение, интересы и мотивы сторон в конфликте. С помощью участников конфликта (лучше всего, если в тренинге участвует вся команда или, по крайней мере, инициаторы конфликта), основное внимание уделяется различным уровням взаимодействия в конфликте (формальному, уровню чувств, скрытым сообщениям). При разрешении конфликта важным фактором является рационализация и осознание собственных эмоций в конфликте и чувств партнера. Таким образом, с помощью рационального анализа эмоциональных проявлений выявлены противоречия. По словам начальника отдела кадров одной из крупнейших торговых компаний, ролевые игры очень хороши в разрешении конфликтов. Нередко во время тренинга игра «Агрессивный работник», когда сотрудники делятся на роли « агрессивный - спокойный ". Затем роли меняются, и бывшие «агрессивные» становятся «миротворцами». Эффект от серии таких тренингов был поразительным, сами сотрудники признались, что часто вспоминали тренинг в предконфликтных ситуациях, и коллеги пришли к компромиссу. Таким образом, взвешивая и оценивая позиции, интересы и потребности сторон в конфликте, можно научиться контролировать его. И в большинстве случаев получается, что разрешить конфликт не значит уступить. Существует множество технологий для эффективного отказа от запросов и требований партнера. Во время ролевых игр стратегии поведения в конфликте рассматриваются и выбираются для каждой конкретной ситуации, а также даются критерии выбора оптимальной стратегии. Часто видеозаписи используются, чтобы позволить

участникам оценить свое поведение в конфликтной ситуации извне. Эта методика уже доказала свою коррекционную эффективность.

Кстати, в России центры бизнес-тренингов работают на тренингах, где рассматриваются пять основных моделей разрешения конфликтов. Например, стиль конкуренции, когда человек разрешает конфликт таким образом, который кажется ему правильным. Это может быть эффективным только в том случае, если у сотрудника есть власть, и у него достаточно возможностей для достижения его [29].

По мнению ученых, Калмыкова О.Г., Гагарина Г.П. не находится в конфликте, важно помнить, что существует несколько возможных способов конфликта [13, с. 120]:

- Представление-отказ от собственных требований, мнений и желаний и полное согласие с позицией противоположной стороны.
- Подавление - навязывание собственной точки зрения по данному вопросу.
- Полет - все возможное предотвращение разрешения конфликта, ссылаясь на необходимость получения новой информации, материалов, откладывания принятия решения на завтра и т. Д.
- Компромисс - есть предложения с обеих сторон по окончательному решению проблемы.
- Интеграция - в ходе обсуждения возникает совершенно новая, но приемлемая для всех точка зрения.

По мнению российских психологов, в ситуации агрессии каждый участник конфликта видит злые намерения в действиях противоположной стороны и рассматривает новое действие как нападение. Когда уровень раздражения достигает своего пика, разумнее остановить кипение страстей и решить проблему. Однако этот метод поможет разрядить ситуацию. Но это не всегда так. Иногда противником может быть крайне агрессивный человек, целью которого является создание конфликтной ситуации. С таким работником легче установить психологический нейтралитет. Особенно полезной такой защитой будут те, кто ежедневно контактирует с недовольным

работником.В деловом общении сотрудников неизбежно возникают противоречия. Давно отмечалось, что если в ситуации назревающего конфликта стороны могут контролировать свои чувства, уважать мнения, пристрастия и привычки других, конфликт легко преодолевается в деловом споре, ведущем к разрешению противоречий. О конфликте можно говорить, когда противоречие между людьми начинает осознаваться, но не получает разрешения на общение.

Диана Сухова, менеджер по развитию консалтингового центра в Москве, тренер-психолог:

- Конфликт не является эффективным способом разрешения конфликта, потому что из-за сильных эмоций, возникающих одновременно, замедления и сужения мышления, инициируются более примитивные слои психики. И все же, если трезвый анализ показывает, что выбора нет, и конфликт является единственным доступным способом разрешения конфликта, не бойтесь быть инициатором конфликта: сознательное вступление в конфликт, способность управлять им намного выше.

В такой ситуации, как советует эксперт, необходимо в первую очередь:

1. Локализуйте конфликт во времени.

2. Рассмотрим независимое мнение.

3. Предложить компромиссное решение проблемы.

В конце конфликта важно иметь возможность поблагодарить другую сторону за нахождение общего решения [13].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

2.1. Анализ деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ»

Общество с ограниченной ответственностью «Торговая компания СПЕКТ-ХИМ» было организовано «01» сентября 2003 года (ОРГН 1037739843855).

Уставный капитал (УК) составляет 10 000,00 (Десять тысяч) рублей 00 копеек. У предприятия три учредителя Лёвин С.А. (Генеральный директор) с долей в УК 10%, Руденко М.И. – 45%, Суровцев И.В. – 45%. Свидетельства о регистрации юр. лица, Свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ, Свидетельство о постановке на учёт в налоговом органе).

ООО осуществляет свою деятельность на основании Устава. Основным видом деятельности ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТОРГОВАЯ КОМПАНИЯ СПЕКТ-ХИМ» является оптовая торговля продуктами органического и неорганического синтеза (химическими реактивами).

Цель деятельности – максимальное получение прибыли при минимальных издержках.

Задачи деятельности:

- увеличение продаж;
- сохранение доли рынка;
- привлечение новых покупателей;
- повышение качества обслуживания (согласна Системе менеджмента качества).

Поставщиками предприятия являются заводы-производители Европы, Средней Азии, Южной и Северной Америки.

ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» работает с ведущими российскими предприятиями, среди которых Госкорпорации Ростех и Концерн «Росэнергоатом», включающая порядка 2 000 организаций, из которых в настоящее время сформировано 13 холдинговых компаний в оборонно-промышленном комплексе и 25 – в гражданских отраслях промышленности. Организации Ростеха расположены на территории 60 субъектов РФ и поставляют продукцию на рынки более 70 стран. Прямыми заказчиками кампании являются следующие предприятия: «Вертолёты России»; «Объединённая двигателестроительная корпорация»; Концерн «Радиоэлектронные технологии»; «Технодинамика»; «Росэлектроника»; «Швабэ»; Концерн «Автоматика»; Концерн «Калашников»; «Атомный энергопромышленный комплекс»; «Белоярская АЭС-2»; «Всероссийский научно-исследовательский институт по эксплуатации атомных электростанций»; «Атомэнергоремонт»; «Балтийская АЭС»; «НИИ измерительных систем им. Ю.Е. Седакова»; ОАО «Государственное Машиностроительное конструкторское бюро «Радуга»; "Регион"; "Салют"; "СмАЗ"; "Союз"; АНПП "Темп-Авиа"; НИЦ АСК; ЦКБ автоматики; РКБ "Глобус"; ГосНИИмаш; Торговый дом "Звезда-Стрела"; "ВПК "НПО машиностроения"; "ПО "Стрела"; "ПЗ "Машиностроитель"; "НПО электромеханики"; "Авангард"; "УНИИКМ"; 711 АРЗ; ГНЦ "Концерн "МПО - Гидроприбор"; Завод "Двигатель"; "Электротяга"; "НИИ "Морской теплотехники"; Завод "Дагдизель"; "Уралэлемент".Все эти организации являются заказчиками для компании СПЕКТспектр-ХИМ. В свою очередь, так как компания является торговой, она имеет ряд поставщиков, стабильных партнёров, которые формируют склад: СКТБ «Катализатор»; Барнаульский завод асбестовых технических изделий(БзАТИ); НПО «Промсервис»; «Синтез-Полимер»; Пермский завод «Химик»; Буйский химический завод; Ашинский химический завод; Волховский химический завод; Химический завод им. Л.Я. Карпова и многие другие.

Общество с ограниченной ответственностью «Торговая Компания «СПЕКТ-ХИМ» является представителем субъектов малого предпринимательства.

Форму организационной структуры управления ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» можно назвать линейной. Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления (Рисунок 2.1).

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство – простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток – высокие требования к квалификации руководителей.

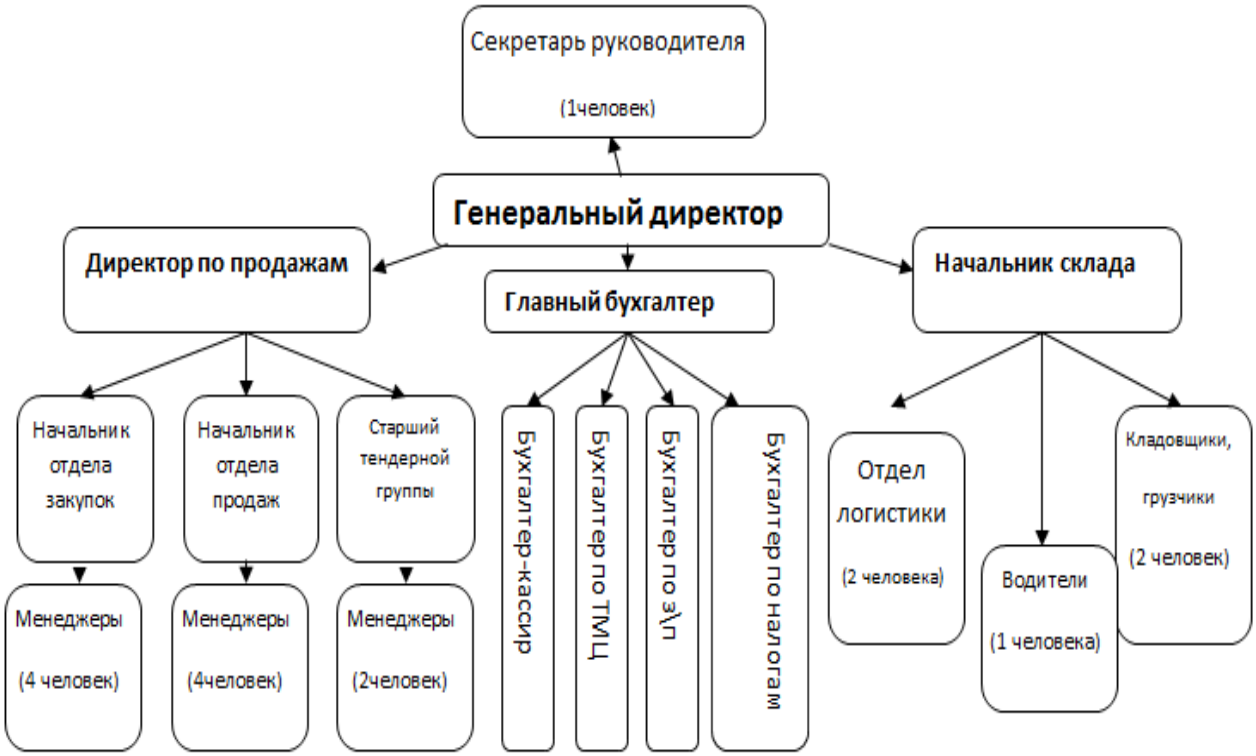

Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Среднесписочная численность сотрудников в 2017 г. составляет 27 человек.

На основании отчёта о финансовых результатах деятельности предприятия проанализируем основные финансовые показатели ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» Анализ трудовых ресурсов дополним оценкой уровня оплаты труда работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ», поскольку уровень оплаты труда – важнейший стимулирующий к труду фактор.

Для оценки уровня оплаты труда и динамики показателей заработной платы на анализируемом предприятии рассматриваются значения следующих показателей:

- Фонд заработной платы административно-управленческого персонала, основных служащих, вспомогательных служащих, Вспомогательного персонала
- Среднемесячный уровень заработной платы работающих (в том числе по категориям – вспомогательного персонала и служащих);
- Зарплатоёмкость продукции (затраты заработной платы на 1 рубль реализованной продукции).

Показатели уровня оплаты труда сведём в Таблице 2.1, что позволяет представить их наглядно. В таблице проводится сравнение фактических значений показателей в 2017 и в 2016 году, рассчитываются абсолютные изменения и темпы роста.

Таблица 2.1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Наименование показателя	2017г.	2016г.	Абсолютное отклонение	% отклонения
1	2	3	4	5
Выручка.,тыс. руб.	478 192	425 654	52 538	112,54
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(317 064)	(279 214)	37 850	113,55
Валовая прибыль, тыс. руб.	161 128	149 440	11 688	107,82
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(96 777)	(97 759)	-982	98,99
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	64 351	48 681	15 670	132,19
Прочие доходы, тыс. руб.	32	249	-281	12,85

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Прочие расходы, тыс. руб.	(680)	(660)	20	103,03

Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	63 703	43 270	20 433	147,22
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	(13 793)	(9 765)	4 028	141,25
Чистая прибыль (совокупный финансовый результат периода), тыс. руб.	49 910	38 505	11 405	129,62
Фонд заработной платы, тыс. руб.	13980,6	16948,8	-2968,2	82,49
Среднесписочная численность сотрудников, человек	27	30	-3	90,00
Средняя заработная плата одного работающего, тыс.руб. в месяц	43,15	47,08	-3,93	91,66
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./чел.	17 711	14 188	3 523	124,83
Среднемесячная производительность труда, тыс. руб/чел.	1 476	1 182	294	124,87
Рентабельность продаж,%	13,45	11,43	2,02	117,46
Зарплатоёмкость продукции, руб./руб.	0,09	0,11	-0,02	-18,18

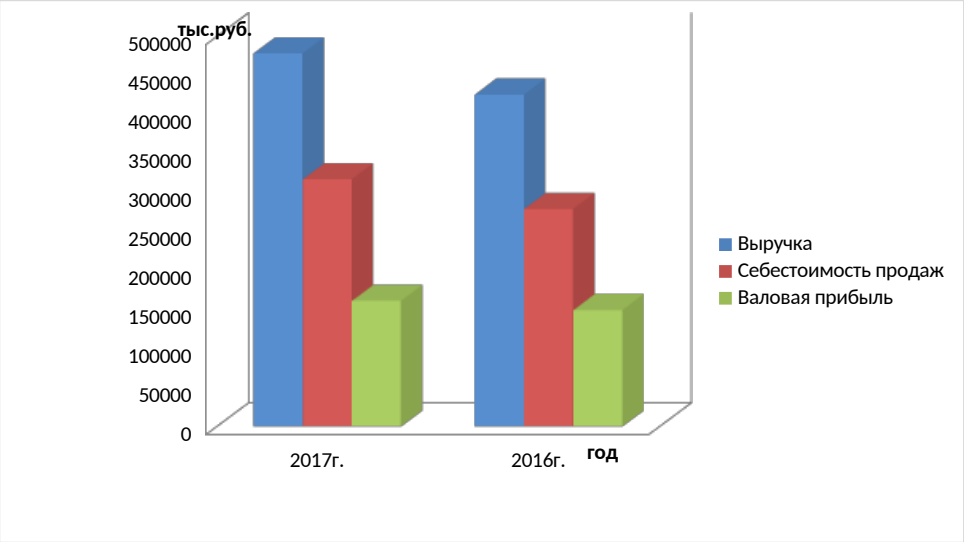

Рис. 2.2. Изменение показателей: выручка, себестоимость продаж и валовая прибыль в 2016-2017 гг.

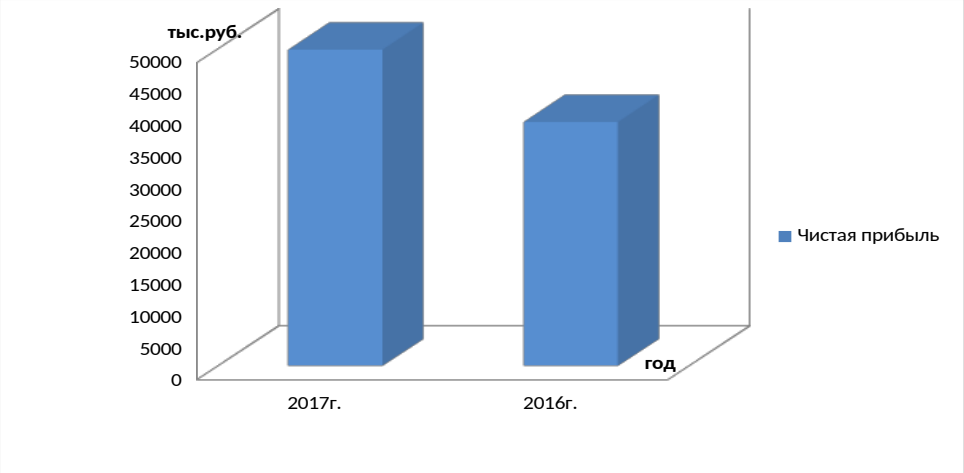

Рис. 2.3. Изменение чистой прибыли в 2016-2017 гг.

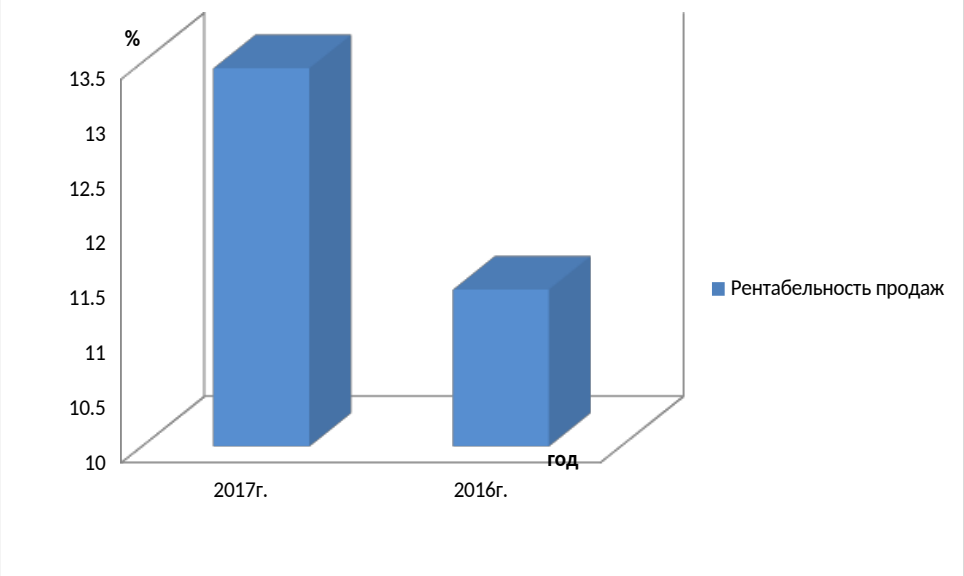

Рис.2.4. Изменение рентабельности продаж в 2016 -2017 гг.

Рассмотрев Таблицу 2.1, мы видим, что выручка ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» в 2017 году выросла относительно предыдущего года (2016) на 52 538 тыс.руб., прирост составляет 12,34%. Себестоимость продаж также выросла: процент прироста составил 13,55%. Что в абсолютном исчислении составило 37 850 тыс.руб. Таким образом можно сделать вывод, это объем ресурсов компании в стоимостном выражении, потраченный на выполнение определенного бизнес-процесса вырос.

Валовая прибыль выросла на 7,82%.

Коммерческие расходы уменьшились на 1,01%.

Чистая прибыль выросла на 29,62% по сравнению с предыдущим годом.

Средняя заработная плата одного работающего в месяц расчитывается следующим образом:

$ЗП_{ср} = ФЗП/12/Сс_ч$ (2.1),

Где:

$ЗП_{ср}$ – средняя заработная плата одного работащего;

ФЗП – годовой фонд заработной платы;

$Сс_ч$ – среднесписочное число работающих.

$ЗП_{ср\ (2017)} = 13980,6/12/27=43,15$ тыс.руб.

$ЗП_{ср\ (2016)} = 16948,8/12/30 = 47,08$ тыс.руб.

На основании данных из Таблицы 2.1, рассчитаем среднегодовую производительность труда каждого сотрудника.

$$ПТ = \frac{В}{Р} \quad (2.2);$$

где ПТ – среднегодовая производительность труда, тысруб./чел.;

В – выручка, тыс.руб;

Р – среднесписочная численность работников за год, чел.;

Производительность труда 1 работника

$ПТ_{(2017)} = 478\ 192 /27=17\ 710$ (тыс.руб./чел.)

$ПТ_{(2016)} = 425\ 654/30=14\ 188$ (тыс.руб./чел)

На основании Таблицы 2.1, Рассчитаем Рентабельность продаж за два отчётных периода (два года 2016-2017):

$$R_n=\frac{Пр}{В}*100\% \quad (2.3);$$

где R_n – рентабельность продаж;

Пр - прибыль от продаж;

В – выручка.

$R_{n\ (2017)}$ = (64351/478192) * 100%= 13,45%

$R_{n\ (2016)}$ =(48681/425654)* 100%= 11,43%;

Таким образом, рентабельность продаж в отчётном периоде (2017 году) выросла на 17,46% по сравнению с периодом, предшествующим отчётному (2016 год).

Рентабельность продаж – показатель финансовой результативности деятельности предприятия, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. Таким образом можно сделать вывод, что
ООО «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ» можно сделать вывод, что предприятие стабильно развивается.

Далее, расчитаем зарплатоемкость продукции:

$$З_е = \frac{ФЗП}{В} \qquad (2.4),$$

Где:

$З_е$ – зарплатоемкость продукции;

ФЗП – фонд заработной платы;

В – выручка от реализации продцкции

$З_{е\ (2017)}$ = 13980,6/478192 = 0,09 руб./руб.

$З_{е\ (2016)}$ = 16948,8/425654 = 0,11 руб./руб.

Как можно увидеть, зарплатоемкость снижается, что говорит о правильном планировании расходов на заработную плату.

2.2. Анализ деятельности персонала организации ООО «Торговая Компания СПЕКТ-ХИМ»

Персонал является одним из важнейших факторов в организации. Его состояние и эффективное использование напрямую влияют на конечные результаты хозяйственной деятельности организации.

Мы проанализируем структуру персонала общества с ограниченной ответственностью «Торговая компания СПЕКТ-ХИМ» по категориям работников, для этого предоставим данные о численности и доле в общей численности административно-управленческого персонала, основных работников , вспомогательный персонал.

Таблица 2.2. - Структура работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по категориям

Категории	2017 год		2016 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Административно-управленческий персонал	8	29,62	9	30	-1	-11,11
Основные служащие (менеджеры коммерческого отдела)	10	37,03	12	40	-2	-20
Вспомогательные служащие (бухгалтерия, отдел логистики)	6	22,22	6	20	0	0
Вспомогательный персонал (работники, занятые на складе : грузчик, водитель, кладовщик)	3	11,11	3	10	0	0
Общая численность персонала	27	100	30	100	-3	-10



Рис. 2.5. Структура работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по категориям в 2016-2017 гг.

Результаты расчетов можно охарактеризовать изменениями в общей численности персонала: общая численность сократилась на 3 человека, что на 10%, кроме того, численность административно-управленческого персонала уменьшилась на 1 человека, на 20% уменьшился состав основных сотрудников (менеджеров коммерческого отдела), т.е. 2 чел.

Важным этапом анализа трудовых ресурсов является изучение качественной структуры персонала предприятия (таблица 2.3). В то же время под качественной структурой понимается распределение работников по полу и возрасту, уровню образования, опыту работы на предприятии и другим характеристикам. Данные о распределении работников по качественным характеристикам могут быть представлены в таблицах 2.3-2.5.

Таблица 2.3. - Оценка структуры работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по возрасту

Категории работников	2017 год		2016 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Моложе 20 лет	-	-	-	-	-	-
20-30 лет	3	11,11	8	26,66	-5	-58,32
31-40 лет	15	55,55	13	43,33	2	-28,20
41-50 лет	3	11,11	2	6,66	1	66,81
51-60 лет	3	11,11	2	6,66	1	66,81
Старше 60 лет	3	11,11	5	16,66	-2	-33,31
ИТОГО	27	100	30	100	-3	-

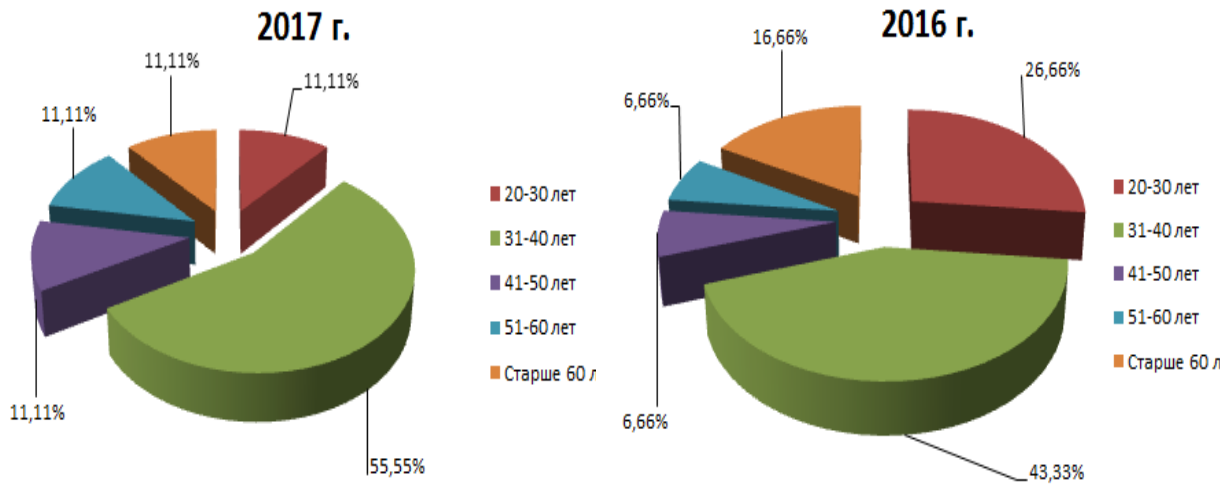

Рис.2.6. Структура работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по возрасту в 2016-2017 гг.

По результатам расчетов распределения работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по возрасту хочу обратить внимание на удельный вес работников старшей возрастной категории (41-60 лет), количество взрослых увеличивается, текучесть кадров минимальная, что говорит о стабильных условиях труда; но, поскольку доля работников в возрасте от 20 до 40 лет падает, можно сделать вывод, что потенциал компании низок.

Таблица 2.4. - Оценка структуры работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по полу

Категории работников	2017 год		2016 год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Мужчины	9	33,33	14	46,66	-5	-35,71
Женщины	18	66,66	16	53,33	2	12,5
ИТОГО:	27	100	30	100	-3	-

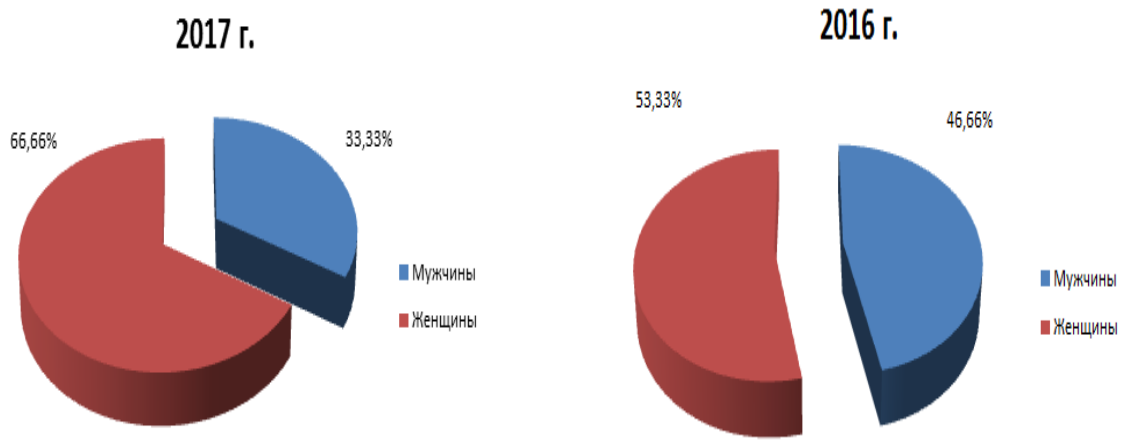

Рис. 2.7. Структура работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по полу в 2016-2017 гг.

Описывая распределение работников по полу, следует отметить, что доля мужчин уменьшается, работающих женщин становится больше.

Для оценки структуры персонала по уровню образования выделяются категории работников со средним образованием, средним специальным (профессиональным), высшим профессиональным образованием.

Таблица2.5 - Оценка структуры персонала ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по уровню образования

Распределение по уровню образования	2017 год		2016год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее	-	-	-	-	-	-
Среднее специальное (профессиональное) образование	3	11,12	5	16,67	2	5,55
Высшее профессиональное образование	24	88,88	25	83,33	-1	-4
Всего	27	100	30	100	-3	–10

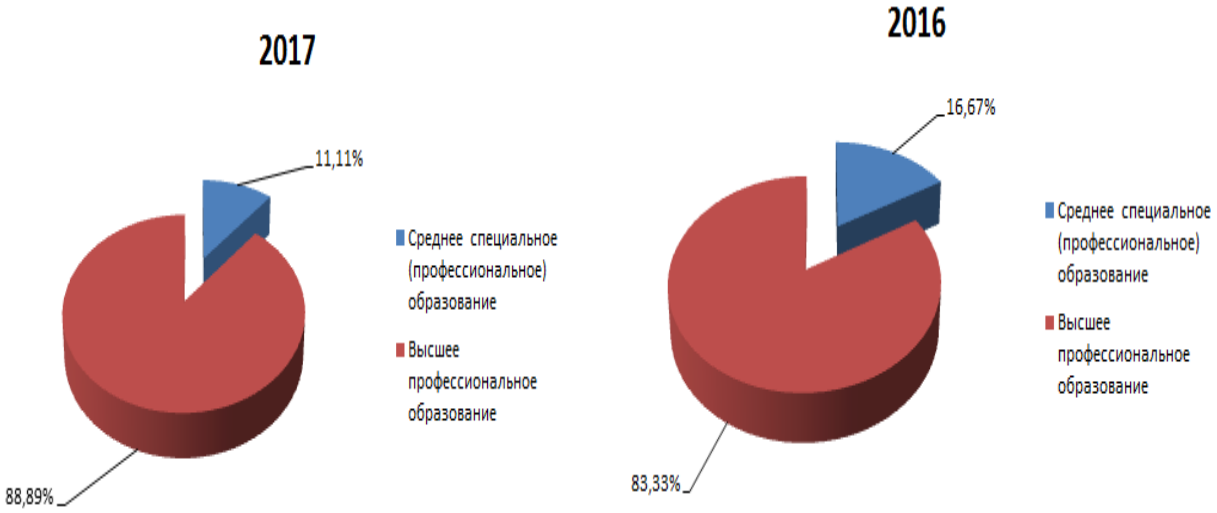

Рис.2.8. Структура персонала ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по уровню образования в 2016-2017 гг.

На основании таблицы 2.5. можно сделать вывод, что структура персонала по уровню образования неоднородна. Большая часть работников имеет высшее образование.

Распределение работников по стажу работы имеет большое значение, так как показатель продолжительности работы на предприятии характеризует стабильность персонала, оценивает долю опытных работников и, в определенной степени - удовлетворенность условиями труда.

Таблица 2.6 - Оценка структуры персонала по стажу

Распределение по стажу работы на предприятии	2017 год		2016год		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Менее 1 года	1	3,7	-	-	1	-
1 - 3 года	3	11,11	6	20	3	-50
3 - 5 лет	5	18,51	5	16,66	-	0
5 - 10 лет	6	22,22	9	30	-3	-33,33
10 - 20 лет	12	44,44	10	33,33	2	20,00
Всего	27	100	30	100	3	–

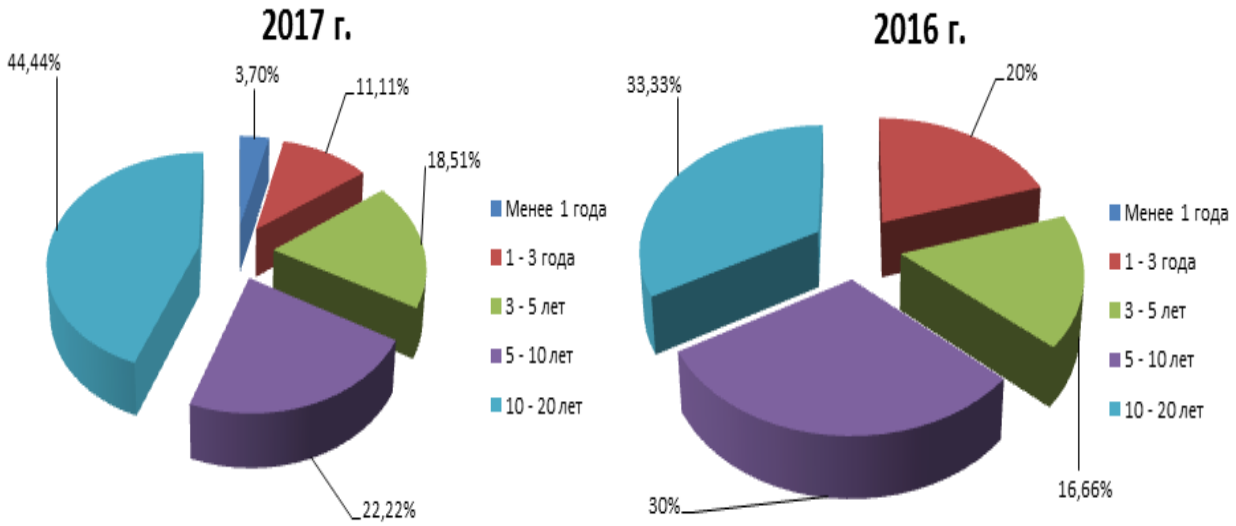

Рис.2.9. Структура персонала ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по стажу в 2016-2017 гг.

Рассмотрев таблицу 2.6. и на рисунке 2.9 можно сделать вывод, что число сотрудников с опытом работы от 10 до 20 лет растет. Эта тенденция ведет к стабильности и недостаточному развитию.

Для подробного анализа деятельности персонала ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» необходимо проанализировать использование рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени проводится на основе фактического баланса рабочего времени (для общей численности работников), в структуре которого выделяют календарь, табель рабочего времени и максимально возможное время средств.

Следующая формула используется для определения фонда рабочего времени:

$$ФРВ=Ч*Г*Д \qquad (2.5);$$

Где Ч – численность работников;

Г – количество отработанных дней одним работником в среднем за год;

Д – средняя продолжительность рабочего дня.

Выделяют 3 вида фонда рабочего времени:

- Календарный ФРВ

- Табельный (номинальный) ФРВ
- Максимально возможный ФРВ

Календарный фонд рабочего времени представляет собой совокупное время, которым организация располагает для своей деятельности в течение данного периода, и рассчитывается по формуле:

$$T_к = Д_к * P_{сс} \quad (2.6),$$

где $T_к$ — календарный фонд рабочего времени;

$Д_к$ — число календарных дней в данном периоде;

$P_{сс}$ — среднесписочная численность работников в данном периоде (чел.),

$T_{к\ (2017)}$ = Дк * Рсс = 365*27=9 855

$T_{к\ (2016)}$ = Дк * Рсс = 366*30=10 980

Рассчитаем Выходные и праздничные дни (чел.-дней)

$$ВП = В\text{-празд} * P_{сс} \quad (2.7),$$

где ВП—выходные и праздничные дни в календарном году (чел.дней);

В-празд. — число выходных/праздничных дней в данном периоде;

Рсс — среднесписочная численность работников в данном периоде (чел.),

ВП $_{(2017)}$ = В-празд * Рсс = 118*27=3 186

ВП$_{(2016)}$ = В-празд * Рсс = 119*30=3 570

Рассчитаем табельный фонд рабочего времени

$$T_ф = T_к - ВП \quad (2.8),$$

Где Тф – табельный фонд рабочего времени;

$T_к$—календарный фонд рабочего времени;

ВП—выходные и праздничные дни в календарном году;

$T_{ф\ (2017)}$ = 9855-3186 = 6669 чел.-дней

$T_{ф\ (2016)}$ = 10980-3570 = 7410 чел.-дней.

Расчитаем эффективный фонд рабочего времени

$$Э_{фф} = Т_{ф}-(П_{ц}+Н) \quad (2.9),$$

Где: $Э_{фф}$ - эффективный фонд раочего времени;

$Т_{ф}$ – табельный фонд рабочего времени;

$П_{ц}$ – целодневные простои;

Н – неявки всего

$Э_{фф\ (2017)}$ = 6669-(0+756) = 5913 чел.-дней

$Э_{фф\ (2016)}$ = 7410-(0+840) = 6570 чел.-дней

Расчитаем максимально возможный фонд времени

$$Max_{фв} = Т_{ф}-О_{о} \quad (2.10),$$

Где $Max_{фв}$ - максимально возможный фонд времени;

$Т_{ф}$ – табельный фонд рабочего времени;

$О_{о}$ – очердные отпуска

Махфв (2017) = 6669-756 = 5913 чел.-дней

Махфв (2016) = 7410-840 = 6570 чел.-дней

Расчитаем полезное использование календарного фонда времени

$$Пи_{Тк} = \frac{Эфф}{Тк}*100\% \quad (2.11),$$

Где $Пи_{Тк}$ - полезное использование календарного фонда времени;

Эфф - эффективный фонд рабочего времени;

Тк —календарный фонд рабочего времени

$Пи_{Тк\ (2017)}$ = (5913/9855)*100% = 60%

$Пи_{Тк\ (2016)}$ = (6570/10980)*100%= 59,84%

Расчитаем полезное использование табельного фонда времени

$$Пи_{Тф} = \frac{Эфф}{Тф}*100\% \quad (2.12),$$

Где $Пи_{Тф}$ - полезное использование табельного фонда времени;

$Э_{фф}$ - эффективный фонд рабочего времени;

$Т_{ф}$ —табельный фонд рабочего времени

$Пи_{Тф\ (2017)}$ = (5913/6669)*100% = 88,66%

$Пи_{Тф\ (2016)}$ = (6570/7410)*100%= 88,66%

Расчитаем полезное использование максимально возможного фонда времени

$$ПиМахфв = \frac{Эфф}{Махфв}*100\% \quad (2.13),$$

Где ПиМахфв - полезное использование максимально возможного фонда времени;

$Э_{фф}$ - эффективный фонд рабочего времени;

Махфв максимально возможный фонд рабочего времени

ПиМахфв (2017) = (5913/5913)*100% = 100%

ПиМахфв (2016) = (6570/6570)*100%= 100%

Таблица 2.7. - Анализ использования рабочего времени ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Показатели	2017 год	2016 год	Изменение
1	2	3	4
Календарный фонд рабочего времени, чел.-дней	9 855	10 980	-1 125
Выходные и праздничные дни, чел.-дней	3 186	3570	-384
Табельный фонд рабочего времени, чел.-дней	6 669	7410	-741
Целодневные простои, чел.-дней	-	-	-
Неявки на работе, всего	756	840	-84
в том числе:	-	-	-
Очередные отпуска, чел.-дней	756	840	-84
Прочие неявки, разрешенные законом, чел.-дней	-	-	-
Прогулы, чел-дней	-	-	-
Эффективный фонд рабочего времени, чел.-дней	5913	6570	-657
Максимально возможный фонд времени, чел.-дней	5913	6570	-657

Продолжение таблицы 2.7.

1	2	3	4
Полезное использование календарного фонда времени, %	60%	59,84%	-0,16
Полезное использование табельного фонда времени, %	88,66%	88,66%	0%
Полезное использование максимально возможного фонда времени, %	100%	100%	-

Количество сотрудников компании постоянно меняется со временем. Движение работников по начислению заработной платы характеризуется изменениями численности начисленной заработной платы в связи с приемом на работу и выбытием по разным причинам.

При статистическом исследовании рабочей силы определяется общий объем движения, а также факторы, влияющие на него. Для этого устанавливаются абсолютные и относительные показатели текучести кадров.

Интенсивность оборота характеризуется следующими факторами:

- общий коэффициент оборачиваемости;
- скорость оборота по приему;
- коэффициент оборачиваемости при выбытии;
- коэффициент доходности;
- коэффициент устойчивости рамы;

коэффициент замещения.

Рассчитаем основные показатели интенсивности оборота. Расчет этих показателей приведен в виде таблицы 2.8.

Общий коэффициент оборачиваемости (Коб) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{об}=((Ч_{пр} + Ч_{в})/ Ч_{сс})*100\% \quad (2.14)$$

где $Ч_{пр}$ - численность принятых работников за отчетный период, чел;

$Ч_{в}$- численность выбывших (уволенных) работников по всем причинам, чел;

$Ч_{сс}$ - среднесписочная численность работников, чел.

$K_{об\ (2017)}$ = (3+6)/27*100%=33,33%

$K_{об\ (2016)}$ = (2+2)/30*100%=43,33%

Коэффициент оборота по приему ($К_{об.пр.}$) рассчитывается по формуле:

$$К_{об.пр.} = (Ч_{пр} / Ч_{сс})*100\% \qquad (2.15)$$

Где $Ч_{пр.}$ - численность принятых работников за отчетный период, чел;

$Ч_{сс.}$ - среднесписочная численность работников, чел.

$К_{об.пр.\ (2017)}$ = (3/27)*100%=11,11%

$К_{об.пр.\ (2016)}$ = (2/30)*100%=6,66%

Коэффициент оборота по убытию ($К_{об.уб}$) рассчитывается по формуле:

$$К_{об.уб} = (Ч_{уб} / Ч_{сс.})*100\% \qquad (2.16)$$

Где $Ч_{уб}$ - численность увоенных работников за отчетный период, чел;

$Ч_{сс.}$ - среднесписочная численность работников, чел.

$К_{об.уб\ (2017)}$ = (6/27)*100%=22,22%

$К_{об.уб\ (2016)}$ = (2/30)*100%=6,66%

Коэффициент текучести кадров ($К_{тек.}$) рассчитывается по формуле:

$$К_{тек} = (Ч_{уб} / Ч_{сс.})*100\% \qquad (2.17)$$

где $Ч_{уб}$ - численность уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью), чел;

$Ч_{сс.}$ - среднесписочная численность работников, чел.

$К_{тек\ (2017)}$=(6/27)*100% = 22,22%

$К_{тек\ (2016)}$=(2/30)*100% = 6,66%

Таблица 2.8 - Анализ движения персонала ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» 2016 – 2017 гг.

Показатель	2017	2016	Отклонение
Среднесписочная численность персонала, чел.	27	30	-3
Принято на работу, чел.	3	2	2
Количество уволенных работников за год, в том числе, чел.	6	2	4
-по собственному желанию	4	2	2
-за нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Коэффициент общего оборота, %	33,33%	13,33%	20
Коэффициент оборота по приему, %	11,11%	6,66%	4,45
Коэффициент оборота по выбытию, %	22,22%	6,66%	15,56
Коэффициент текучести, %	22,22%	6,66%	15,56
Коэффициент замещения рабочей силы%	50%	100%	-50%

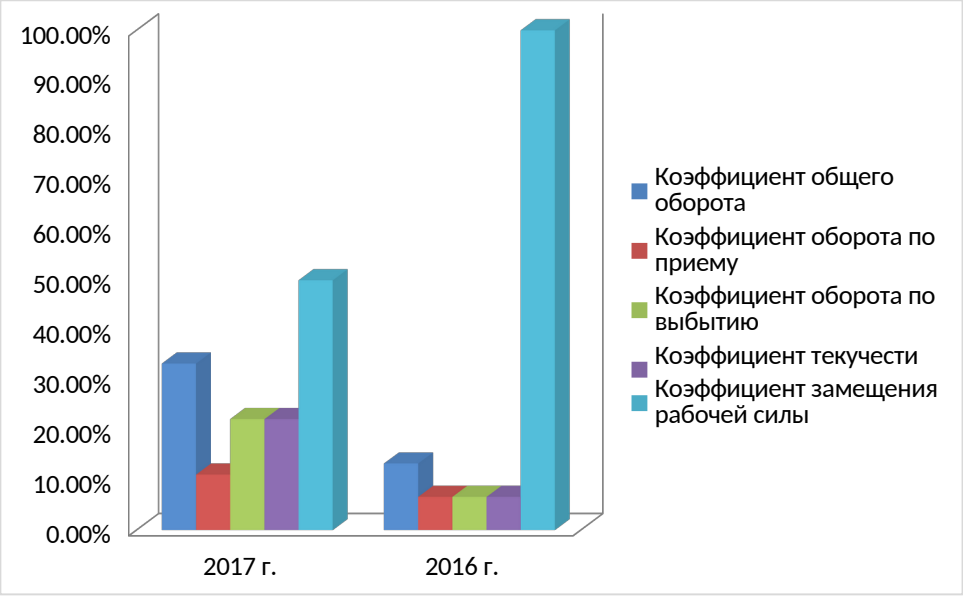

Рис. 2.10. Динамика изменения коэффициентов движения персонала в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» за 2016-2017 гг.

2.3. Оценка статистики конфликтов в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Для выявления причин организационных конфликтов был проведен опрос сотрудников (см. Приложение 1), в опросе приняли участие 27 человек.Частота конфликтных ситуаций в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» показана на рисунке 2.11.

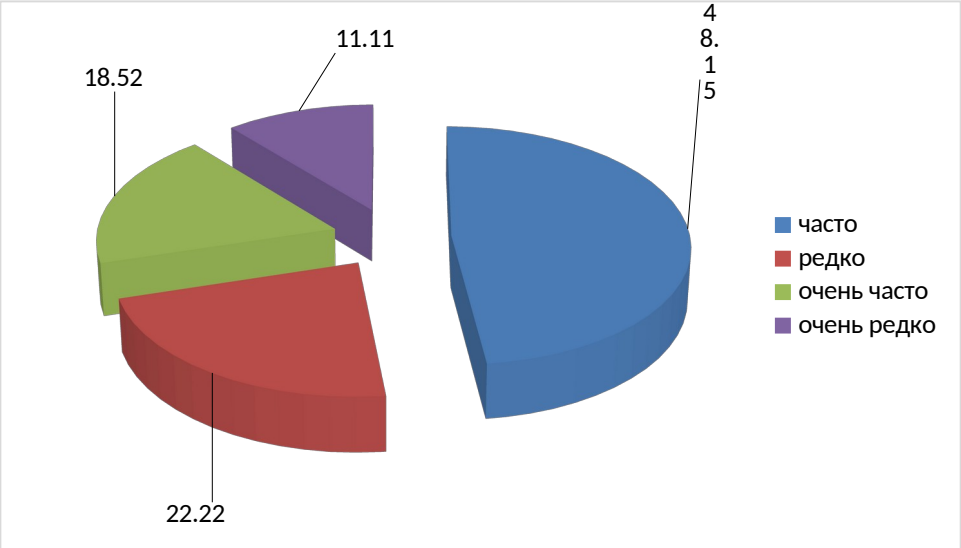

Рис. 2.11 - Динамика споров в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Таким согласно проведенному мы видим, 5 человек (18,52% работников) указали, конфликтные ситуации очень часто, 13 человек (48,15%) – 6 человек (22,22%) отметили, что ситуации достаточно и 3 человека (11,11%) что конфликты редко возникаю в работы.

Можно сделать вывод, что конфликтные между работниками организации возникают достаточно часто.

По анкетирования мы что в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»имеются следующие причины для конфликтов:

62,96% наличие противоречий работников, их в трудовой деятельности;

51,85% отметили неэффективность трудовой деятельности;

25,93% недовольны условиями

11,11% опрошенных нынешним руководителем.

Данные представим в виде (см. рис.2.12).



Рис. 2.12- Результаты по причинам конфликтов

Таким образом, мы видим, что большинство работников (62,96%) считают основной причиной организационных конфликтов конфликт интересов работников, их функции на рабочем месте. А 51,85% отметили неэффективность организации трудовой деятельности.

Это может быть конфликт между руководителями отделов и тендерной группы и директором по продажам или главным бухгалтером. Такие конфликты часто возникают из-за нехватки времени у менеджеров для выполнения своей работы. Эти конфликты разрешаются путем распределения работы между всеми руководителями отделов и команд. Между группами или личностью и групповые конфликты возникают крайне редко, потому что обычно в рамках коллективного широкого взаимопонимания и взаимопомощи.

На основе связанного с неэффективной труда персонала, совсем другое сталкиваются интересы и их функций в деятельности.

25,96% недовольны условиями

- устаревшее оборудование;

- состояние рабочих

- отсутствие комнаты для приема пищи.

11,11% работников недовольны руководителем. Причинами могут быть:

- амбиции работника;

- заработной платой;

- стилем руководства.

Согласно анкетирования (см. рис. 2.13), руководителя ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» можно как демократический с авторитарного. Это один из самых эффективных методов руководства.



Рис. 2.13 - Характеристика управления генерального директора ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

На рисунке 2.13 видно, что 65,6% респондентов считают, что генеральный директор ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» тщательно планирует работу, то есть для подчиненных подробные инструкции, разрабатывает графики работы. 28,22% респондентов считают, что руководитель самостоятельно принимает решения, не консультируясь с подчиненными. 56,81% респондентов считают, что Управляющий в основном использует

административные методы стимулирования, то есть приказы и распоряжения, и не использует материальные стимулы. 76% сотрудников отмечают дружеское отношение руководителя к сотрудникам. 72,87% сотрудников подчеркивают, что менеджер требует строгой дисциплины на рабочем месте. Таким образом, из рисунка 2.13 видно, что лидер сочетает в себе демократический стиль управления и авторитарный.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что 11,11% работников, указавших причину организационных конфликтов в организации, неэффективно руководят руководителем, исходя только из собственных амбиций.

Таким образом, причинами организационных конфликтов в организации являются:- недовольство организацией трудовой деятельности;

- противоречия между интересами работников и их функциями в трудовой деятельности;

- неудовлетворительные условия труда;

- личные претензии и амбиции работников.

Рассчитаем коэффициент социально-психологической напряженности в организации по формуле ;

$$K = (x1 + x2 + x3 + x4) / n \qquad (2.17)$$

где K – коэффициент социальной напряженности;

x1 – противоречие интересов работников (доля неудовлетворенности);

x2 – фактор организации трудовой деятельности (доля неудовлетворенности);

x3 – условия труда (доля неудовлетворенности);

x4 – неудовлетворенность руководством;

n – количество факторов, вызывающих неудовлетворенность более чем у половины опрошенных.

Таким образом, K = (0,63+0,52+0,26+0,11)/2=0,76

Значение K = 0,76 соответствует неудовлетворенности 76% от количества опрошенных, что свидетельствует об опасном уровне социально-

психологической напряженности в трудовом коллективе ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ».

Анализ работ по предотвращению и управлению конфликтами является первым этапом определения типа конфликта среди работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Прежде всего, мы выяснили, зафиксированы ли конфликты на предприятии в каких-либо документах. После того, как было обнаружено, что в документах такой фиксации не было, анализ был проведен путем включенного наблюдения в естественных условиях.

В процессе деятельности ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности курса возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокой морально-психологической травмой.

Генеральный директор ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» и его сотрудники стараются соблюдать некоторые условия, чтобы предотвратить конфликтные ситуации. Это происходит следующим образом. Прежде всего, это создание условий, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтных ситуаций. Руководитель контролирует работу каждого работника, и, если выясняется, что у человека нет желания работать эффективно и результативно, его предупреждают или увольняют.

Следующее условие предотвращения конфликтов - это забота о справедливости. Генеральный директор ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» не наказывает невиновных, и, прежде чем что-то делать, очень хорошо продуман, какие последствия вытекают из его решений. Но не всегда возможно, иногда безрассудно или не задумываясь, несправедливо страдать, обвинять генерального директора.

Отношения в коллективе формируются путем уступок, учитывающих не только их собственные интересы, но и интересы других работников предприятия. Готовность уступать смягчает напряженную ситуацию. И если

противник находится под давлением - это всегда вызывает сопротивление с его стороны.

Они также используют принцип ясности и доброй воли. Это позволяет избежать ошибочного приписывания враждебной позиции противнику, а также нейтрализации или смягчения ситуации.

Сотрудники ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» учатся управлять своими реакциями, сдерживать негативные эмоции в случае разногласий, но это не всегда срабатывает.

Сотрудники снижают негативные эмоции противоположной стороны следующими методами:

- готовностью идти сближение позиций;
- оценка некоторых другой стороны;
- отношение к самому и уравновешивание поведения.

После выбирается оптимальная разрешения конфликтной ситуации.

Как показал первичный анализ управления конфликтами в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ», генеральный директор стремится разрешать конфликты путем компромисса, а зачастую и достаточно успешно. На первый взгляд ситуация с точки зрения разрешения конфликтов выглядит позитивно. Но наблюдение показало, что в команде есть некоторые отличия.

Генеральный директор чувствует напряженность, старается быть более открытым и лояльным к персоналу, вызывая тем самым еще большее недоверие с его стороны.

Таким образом, анализ показал, что генеральный директор ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» справляется с периодически возникающими открытыми конфликтами, но есть и скрытый конфликт в коллективе, который нагревает социально-психологический климат в коллективе, снижает эффективность труда и является разрушительным фактором в деятельности предприятия.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

3.1 Разработка рекомендаций по управлению существующими конфликтами

Люди ведут себя по-разному в конфликтных ситуациях. Чтобы определить, как сотрудник будет действовать в конфликтной ситуации, вы должны проверить это. Исходя из этого, было решено провести исследование социально-психологического климата в коллективе, в котором использовались два метода: диагностика предрасположенности к конфликтному поведению К. Томаса и диагностика самооценки степени конфликтности (табл. 3.1).

Таблица 3.1 - Результаты по методике

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	0	5	8	8	9
2	1	7	8	9	5
3	5	1	7	11	6
4	4	6	6	10	4
5	1	7	4	10	8
6	2	6	9	9	8
7	5	7	5	8	5
8	5	1	9	10	5
9	1	6	6	10	7
10	2	4	8	11	5
11	4	6	5	12	3
12	3	10	4	8	5
13	6	7	8	6	3
14	4	6	4	6	10

Тест К. Томаса был применен для изучения стратегии поведения, используемой членами этой основной рабочей силы (см. Приложение 2). Были опрошены 14 сотрудников. Опрос показал, что респонденты используют практически все поведенческие стратегии в своей деятельности. Но наибольшее количество баллов большинство респондентов (10 из 14) объясняют тактикой избегания, избегания конфликтов, два респондента преобладают в тактике фиксации и одной тактике компромисса и сотрудничества. Наименьшее количество очков набрал тактика соревнований

(см. Табл. 3.1.).Более результаты диагностики методике Томаса на рисунке 3.1.

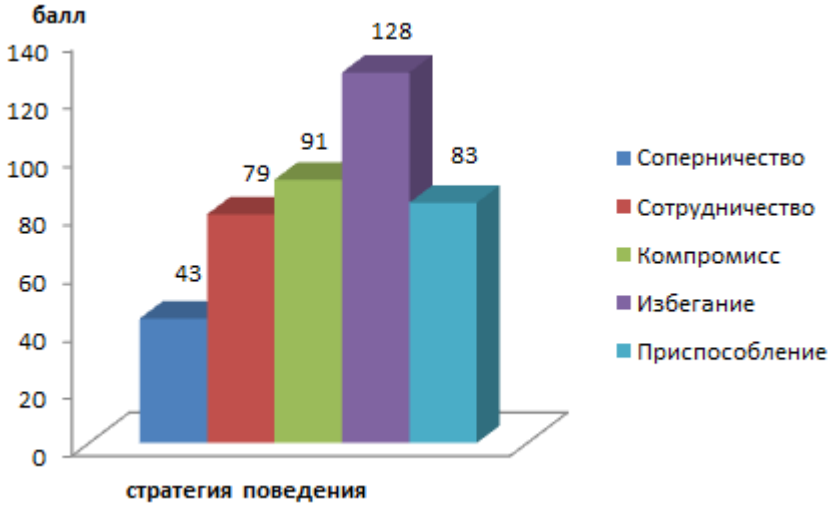

Рис. 3.1. Стратегии работников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по Томаса

Полученные данные свидетельствуют о том, что использование тактики уклонения может быть вызвано необходимостью признания, стремлением соблюдать утвержденную руководством модель поведения. В связи с этим респондентам был предложен тест на самооценку конфликтности. (см. приложение 3).

Таблица 3.2 - Результаты самооценки конфликтности

№	Самооценка конфликтности
1	41
2	21
3	18
4	21
5	26
6	26
7	28
8	36
9	18
10	21
11	15
12	9
13	36
14	28

Результаты теста (см. табл. 3.2.) о склонности респондентов конфликтных ситуаций.

Более результаты диагностики конфликтности представлены рис. 3.2.

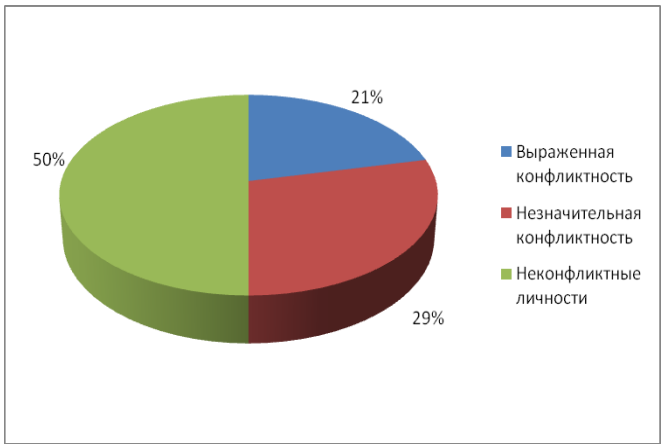

Рисунок 3.2 - Результаты самооценки конфликтности

Полученные данные позволили нам выдвинуть экспериментальную гипотезу: существует взаимосвязь между выбором стратегии избегания людей и самооценкой уровня конфликта.

Из результатов исследования в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» можно сделать следующие выводы:

Сотрудники, которые воспринимаются как неконфликтные, предпочитают стратегию уклонения (по методу К. Томаса);

Причиной конфликта работников в организации на психологическом уровне может быть неосознанная потребность в конкуренции, т. Е. Стремление удовлетворить свои интересы в ущерб интересам других работников на уровне скрытых мотивов.

3.2 Разработка рекомендаций по профилактике конфликтов

В результате исследования можно сделать следующие выводы о причинах конфликтов в организациях и, как следствие, о необходимости внедрения рациональных элементов управления конфликтами со стороны руководителя.

Основными причинами конфликтов в организации являются:

- неудовлетворенность организацией труда;

- противоречия между интересами работников и их функциями на рабочем месте;

- неудовлетворительные условия труда;

- личные претензии и амбиции сотрудников;

- социально-психологическая напряженность;

- различия в восприятии и ценностях.

Поэтому были предложены некоторые рекомендации по управлению конфликтами и минимизации их негативных последствий.

Считается, что основной проблемой является социально-психологическая напряженность в организации. Это, конечно, повлияет на результаты работы предприятия в целом. Например, количество клиентов предприятия может быть сужено, так что рентабельность предприятия будет падать. Это будет вызвано недовольством клиентов сотрудниками компании. Чтобы избежать таких проблем, необходимо принять ряд мер по нормализации психологического состояния работников.

Скрытые конфликты особенно опасны. Они могут перерасти в затяжные и сложные конфликты, которые в будущем будет очень трудно разрешить. Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива.

В связи с этим мы рассмотрим ряд мер, которые помогут уменьшить конфликты в коллективе:

Мероприятие 1. Приглашение психолога на договорной основе.

Для выполнения задач психологической разгрузке необходимо пригласить желательно с опытом работы. Необходимость объясняется следующими

- именно психолог оказать квалифицированную ;

- на психолога возложены задачи выявлению, предотвращению и конфликтов;

- будет наиболее ориентироваться в сложившихся

- вести фиксацию ситуаций в коллективе;

- в подборе персонала и в групп по (по типу по складу личностным характеристикам).

- систему мониторинга конфликтным ситуациям.

Предлагается приглашать психолога на договорной основе 1 раз в неделю на полный рабочий день. Психолог участвовать в проведении при приеме работу, давая личных качеств проводить тренинговые с персоналом, обеспечивая связь; заниматься работой, помогая сотрудникам в вопросах процесса и даже в проблемах. Также, привлекают к регулярному результативности труда аттестациям). [31,

Мероприятие 2. Психологический мониторинг два раза в год для определения причин конфликтов и их разрешения.

Психологический мониторинг заключается в том, что дважды в год квалифицированный специалист (приглашенный психолог) будет анализировать организационный климат с целью выявления и предотвращения конфликтов на предприятии.

Мониторинг будет проходить в несколько этапов:

Этап 1- подготовительный. Разъяснение информационных потребностей, постановка проблемы, определение объекта и предмета исследования, постановка целей и задач контрольного исследования, изучение выборки и ее разделение на определенные группы, распределение и научное обоснование показателей мониторинга, выбор и научное обоснование используемых методов и приемов, уточнение процедуры и разработка инструкций по мониторингу, создание компьютерной методологии обработки результатов, согласование сроков и графиков.

Этап 2 - пилотный мониторинг. Проведение пилотного исследования для небольшой группы сотрудников, обработка и анализ данных, корректировка содержания анкет, методов и инструкций.

Этап 3- исследовательская стадия. Проведение масштабного мониторинга, сбор первичной эмпирической информации по всему персоналу.

Этап 4 - обработка и анализ информации. Обработка информационного материала, обсуждение результатов, создание аналитической справки для органов управления по результатам мониторинга.

Этап 5 - подготовка рекомендаций. [24, с. 52]

Мероприятие3.

Для сплочения коллектива предлагается провести тренинг «Построение команды» данное мероприятие займет по два часа в день и будет продолжаться три дня. Тренер или психолог будет приходить в офис компании и проводить занятия в рабочее время.

Тренинг предназначен для начальников отделов и их сотрудников

Возможные изменения: после проведения тренинга руководители и сотрудники будут больше доверять друг другу, общаться и взаимодействовать, что приведет к налаживанию дружелюбной атмосферы внутри коллектива, сплочению, а так же повлечет за собой улучшение производительности труда и достижение целей компании.

Программа тренинга командообразования рассчитана на построение доверия внутри группы, выработку навыков взаимодействия и соответственно сплочение коллектива.

Задачами тренинга являются:

- Формирование и усиление общего командного духа, путем сплочения группы людей;

- Развитие ответственности и вклада каждого участника в решении общих задач;

- Получение эмоционального и физического удовольствия от результатов тренинга;

- Осознание себя командой.

Количество участников:12 человек

Пол участников: М, Ж

Возраст участников:18-25 лет

Продолжительность тренинга:16 часов

Частота встреч: три дня по 2 часа с 9 до 11 часов

Программа тренинга

Программа разбита на три дня и каждый день участники будут знакомиться с новой темой.

День первый: Доверие

День второй: Сплочение

День третий: Командообразование

Затраты на данное мероприятие составят 80 т.р. (оплата фирме, организующей тренинг) и 6 часов рабочего времени (которое будет потрачено на занятия).

Планируется, что данное мероприятие увеличит производительность труда на 4%

3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий

По мероприятию 1. Работа психолога окажет положительное влияние на атмосферу в рабочей среде, психологическая подготовка снизит напряженность, связанную с работой и взаимоотношениями в коллективе

Затраты на оплату услуг психолога составят 16 тыс.руб. в месяц, или 192 тыс.руб. в год.

Психолог будет выполнять указания генерельного директора.

Оценка эффективности от привлечения к сотрудничеству психолога.

По предприятия коэффициент кадров в 2017 году 22,22%. После приглашения к сотрудничеству этот показатель до 20%. Рассчитаем от уменьшения кадров:

$$Э_m = З_н * P\left(K_{m1} - K_{m2}\right) \quad (3.1)$$

где – затраты на (Зн = Зот/Рот, - затраты на персонала, Рот-отобранных кандидатов),

Р – численность работников,

Кт1,2 – текучести соответственно начало и конец равный числу работников деленному численность работников (Рув/Р). [29,

Среднегодовые затраты отбор персонала в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» 15тыс. руб. (это расходы на использование информации с сайтов по поиску работы). В 2017 принято на работу 3 человека. Следовательно,

Зн=15/3=5 (тыс.руб.)

Тогда эффект снижения текучести после приглашения к сотрудничеству психолога

Эт=5*27(22,22-20)= 299,7 (тыс.руб.)

Тогда экономический от мероприятия

Э = Эт - З = 299,7-192 = 107,7 тыс.руб.

Где З – затраты на психолога с учетом на организацию для него рабочего места.

Таким образом, затраты на оплату услуг психолога дают экономический эффект 107,7 тыс.руб.

По мероприятию 2. Стоимость привлечения услуг специализированного психолога для мониторинга составляет 68 тыс. Руб.

Оценка экономической эффективности психологического мониторинга. Проводить психологический мониторинг будет психолог, который работает в организации на договорной основе. В списке обязанностей психолога, согласно договору, мониторинг должен оплачиваться отдельно.

Ожидаемый эффект от данного мероприятия - изменение социально-психологической напряженности сотрудников.

После психологического мониторинга уровень противоречий работников до 60%, неудовлетворенность организацией деятельности

уменьшится 50%, а неудовлетворенность труда сократится 20%. Тогда социально-психологической напряженности равен:

$$K0 = + x2 + x3 + / n \qquad (3.2)$$

K0=(0,6+0,5+0,2+0,11)/2=0,7

Тогда,

ΔK=K-K0=0,76-0,7=0,06

Таким после проведения мониторинга уровень напряженности в трудовом снизится на 6% следовательно, улучшатся среди сотрудников, текучесть кадров, и число конфликтов в организации.

2). Эффект уменьшения текучести кадров.

По прогнозам коэффициент после проведения будет равен 20,1%.

Рассчитаем от уменьшения кадров:

$$Э_m = З_н * P(K_{m1} - K_{m2}) \qquad (3.3)$$

Зн=15/3=5 (тыс.руб.)

Эт=5*27(22,22-20,1)= 286,2 (тыс.руб.)

Так как на проведение 2 раза в год 68 тыс.руб.*2=136 тыс.руб., то общий будет равен:

Э = - З = 286,2 - 136 = 150,2 (тыс.руб.),

Где З – затраты на мониторинга.

Таким можно сделать что проведение мониторинга будет влиять на в коллективе, так снизится уровень напряженности на 6% а также вследствие текучести кадров и конфликтов, предприятие иметь увеличение прибыли в 150,2 рублей в год.

По мероприятию 3. Расходы на проведение тренига составят 80 т.р. Планируется, что результатом этой меры станет увеличение производительности труда на 3%. Соответственно, производительность труда составит 18242 тыс.руб./чел.

Таблица 3.3. – Изменение технико-экономических показателей по результатам проведенных мероприятий

Показатели	2017	Проектный период
Выручка.,тыс. руб.	478 192	492534
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(317 064)	(317064)
Валовая прибыль, тыс. руб.	161 128	175470
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(96 777)	(97117)
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	64 351	78117
Прочие доходы, тыс. руб.	32	32
Прочие расходы, тыс. руб.	(680)	(680)
Чистая прибыль (совокупный финансовый результат периода), тыс. руб.	49 910	62493
Среднесписочная численность сотрудников, человек	27	27
Среднегодовая производительность труда, тыс. руб./чел.	17 711	18242
Коэффициент текучести кадров, %	22,22	17,88

Таким образом, по результатам трех запланированных мероприятий, можно увидеть, что коэффициент текучести кадров снизится до 17,88%, коммерческие расходы увеличатся до 97117 тыс.руб., выручка увеличится до 492534 тыс.руб., что повлечет увеличение чистой прибыли до 62493 тыс. руб.

Динамику по основным показателям отобразим на рисунке3.3.

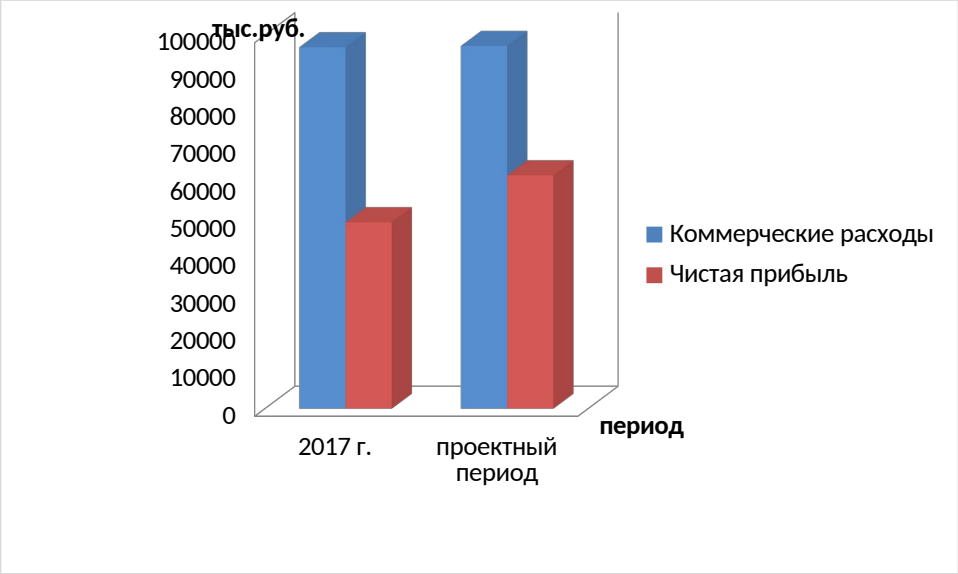

Рис.3.3. Изменение показателей коммерческих расходов и чистой прибыли по результатам запланированных мероприятий.

Как можно увидеть в таблице 3.1. и на рисунке 3.3, чистая прибыль ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» увеличилась на 12583 тыс.руб. , следовательно, цель работы достигнута.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конфликт является важнейшим аспектом взаимодействия людей в обществе, это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социальных действий, мотивация которых обусловлена противоположными ценностями и нормами, интересами и потребностями.

В жизни нет бесконфликтных организаций: важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Задача менеджера - разработать конструктивный, разрешимый конфликт. Влияние конфликта во многом зависит от того, насколько хорошо Менеджер управляет им.

Процесс разрешения любого конфликта состоит из трех этапов: диагностика конфликта; разработка стратегии разрешения и технологии; Прямая практическая деятельность по разрешению конфликта - реализация комплекса методов и инструментов.

Существует пять стилей поведения индивидов в конфликтной ситуации: стиль конкуренции, уклонение, сотрудничество, компромисс, адаптация.Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «ТК СПЕКТ-ХИМ».

Основным видом деятельности является – работа с тендерами.

ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» Большая часть работников – женщины в возрасте 31-40 лет, имеющие высшее образование. Но есть сотрудники и других возрастов, пола и уровня образования. Различия в опыте, ценностях, стаже, возрасте и характеристиках уменьшают взаимопонимания и сотрудничества представителями различных что приводит к конфликтных ситуаций.

Основными организационных конфликтов в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» недовольство организацией деятельности; уровнем оплаты труда, противоречия интересами работников и функциями в трудовой неудовлетворительные условия личные претензии и работников.

Также выяснили, что в ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» высокий уровень напряженности в трудовом что и является причиной возникновения конфликтов.

На не ведется фиксации конфликтных ситуаций.

Для как будет сотрудник в ситуации было решено исследование социально-психологического в коллективе, в рамках применялись две диагностики предрасположенности к конфликтному поведению К. Томаса и самооценки степени конфликтности.

В было установлено, респонденты используют в деятельности практически стратегии поведения. Но количество баллов у респондентов приходится тактику избегания, от конфликта.

Полученные позволили предположить, использование тактики может быть потребностью в признании, соответствовать одобряемому образцу поведения. В с этим респондентам предложен тест самооценки конфликтности. Результаты теста свидетельствуют о сотрудников ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ»

Очевидно, что чем меньше конфликтности, тем будет организационный на предприятии.

Так были разработаны рекомендации ООО «ТК СПЕКТ-ХИМ» по конфликтами, их профилактике и минимизации негативных последствий.

Предложено пригласить нештатного психолога, работа которого окажет положительное влияние на атмосферу в рабочем коллективе, психологическая подготовка снизит напряженность, связанную с работой и взаимоотношениями в орагнизации. Затраты на год работы психолога составят 192 тыс. руб. Предполагается, что эффектом от работы психолога станет снижение коэффициента текучести кадров на 2,22% и за счет этого, ожидается положительный экономический эффект в размере 107,7 тыс.руб.

Предложено проводить мониторинг два в год. Проведение психологического мониторинга благоприятно влиять атмосферу в коллективе, как снизится социально-психологической напряженности 6%, и

вследствие текучести кадров и конфликтов, предприятие иметь прибыль в 152,2 тыс.рублей в год.

Предложено провести тренинг «Построение команды». После проведения тренинга руководители и сотрудники будут больше доверять друг другу, общаться и взаимодействовать, что приведет к налаживанию дружелюбной атмосферы внутри коллектива, сплочению, а так же повлечет за собой улучшение производительности труда и достижение целей компании. Затраты на данное мероприятие составят 80 тыс.рублей., а производительность труда увеличится на 3%, что повлечет за собой увеличение показателей выручки и чистой прибыли.

Таким образом, по результатам трех запланированных мероприятий, можно увидеть, что коэффициент текучести кадров снизится до 17,88%, коммерческие расходы увеличатся до 97117 тыс.руб., выручка увеличится до 492534 тыс.руб., что повлечет увеличение чистой прибыли до 62493 тыс. руб.

Следовательно, можно утверждать, что задачи, поставленные в начале работы выполнены, а цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Федерации. Часть Принят Государственной 21.10.1994, в Федерального закона от 23.07.2017 № 259-ФЗ (дата обращения 14.12.2018 г.)
2. Гражданский кодекс Федерации. Часть Принят Государственной 22.12.1995,в Федерального закона от 12.08.1996 № 259-ФЗ (дата обращения 14.12.2018 г.
3. Закон Российской от 07.02.92 № «О защите прав , редакция от 04.06.2018 (дата обращения 14.12.2018 г.).
4. Закон Российской от 19.06.92 № «О потребительской (потребительских обществах, их в Российской редакция от 02.07.2013 г.(дата обращения 14.12.2018 г.).
5. Федеральный закон от № 14-ФЗ «Об с ограниченной (в редакции Федерального закона 23.04.2018 № 87-ФЗ).
6. Алавердов А.Р. персоналом: учеб.пособие / А.Р. – М.: ДС, 2016, - 304 с.
7. Антонова Н.В. управления. – М.: школа экономики. 2017, – 272 с.
8. Базаров Т.Ю. персоналом.- М: 2018.- 224 с.
9. Баринов В. А. подход к конфликтом в ситуации // в России и за - 2018. - № 8. — с. 15 – 17.
10. Белова О. Стресс-менеджмент // 2016. - N 2. - С.
11. Водопьянова Н.Е стресса. – Питер, 2016. – 336 с.
12. Ворожейкин И.Е., А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: Учебник. - М.: 2017. - 304 с.
13. Генкин Б.М.Управление ресурсами. – М.: 2018. -464 с.
14. Граттон Л. кипения. Как группы и создают энергию для и инноваций.- М : 2017 -С.147
15. Дорофеев В.Д., А.Н., Шестопал Н.Ю. Учеб. пособие. — М.: 2018. — 440 с.

16. Захарова Л.Н.Психология Учебное пособие.— М.: 2016. — 376 с.
17. Казначевская Г.Б. – М.:Кнорус, 2017 – 240 с.
18. Карташова Л.В. поведение: Учеб.пособие. – М.: 2018. – 384 с.
19. Кибанов А.Я. персоналом организации. – М.: 2017. – 368 с.
20. Кичаев А. А. и стресс. по приручению.- Речь, 2016. –27 с.
21. Кричевский Р.Л. малой группы. – Пресс, 2017. – 320 с.
22. Лучшие HR-решения. 2-е перераб.: [сб.ст.]/[ред.-сост. А.Ю.]. – М.: 2017. – 192 с.
23. Мескон М.Х. менеджмента. – М.: 2016. – 672 с.
24. Морозов А. В. психология. -М.: проект, 2018. – 288 с.
25. Нестерова О.В. стрессами. – «Синергия», 2018. – 320 с.
26. Федорова Е.Ф. подход к системы адаптации в период // Экономический теория и 2018. - с.34
27. http://kdelo.ru/div/224 -журнал дело»
28. http://www.hro.ru/hrm/ - журнал для по персоналу
29. http://www.hr-portal.ru– сообщество HR
30. http://www.kadrovik.ru - сайт национального кадровиков
31. Данные сайта практической психологии» www.psyholog-911.ru
32. Сайт журнала кадровик. ру //http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=12429

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета
(для выявления причин возникновения организационных конфликтов)

Довольны ли вы своим рабочим местом?
А. Да
Б. Нет (чем именно)
_____

Как вы оцениваете организацию трудового процесса на предприятии? (Оцените по пятибалльной шкале).
_____

Каково отношение руководителя к подчиненным?
А. Жесткое, требовательное
Б. Доброжелательное, требовательное
В. Мягкое, нетребовательное
Г.Другое_____

Каковы требования руководителя к дисциплине?
А. Формальные, жесткие
Б. Разумные
В. Неопределенные

Каков интерес к работе в организации?
А. Низкий
Б. Высокий

Какая атмосфера царит в организации?
А. Напряженная
Б. Свободная

Какие способы стимулирования использует руководитель чаще всего?
А. Административные
Б. Экономические
В. Моральные
Г.Другое_____

Меняет ли руководитель свой стиль управления в критической ситуации?
А. Да
Б.Нет

Довольны ли вы своим руководителем?
А. Да (почему)_____
Б.Нет(почему)_____

Считаете ли вы, что в организации сложились определенные стереотипы, которые в критических ситуациях мешают эффективной работе коллектива?
А. Да
Б.Нет

Считаете ли вы работу коллектива слаженной?
А.Да
Б.Нет

Возникают ли у вас разногласия с коллегами в процессе трудовой деятельности?
А. Да
Б. Нет

Считаете ли вы, что ваши интересы ущемляются в процессе трудовой деятельности?
А.Да(как)_____
Б. Нет

Довольны ли вы своим служебным положением?
А. Да
Б. Нет

15. Как вы считаете, часто ли возникают конфликтные ситуации в организации?
А.Очень часто
Б. Часто
В.Редко
Г. Очень редко

16. Каковы причины возникновения конфликтов, по вашему мнению?
_____

17. Довольны ли вы тем, как разрешаются конфликты?
А. Да
Б.Нет

Приложение 2

Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению К. Томаса

Опросник

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

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

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

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 мне навстречу.

А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.

А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

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

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.
Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.
За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

КЛЮЧ					
№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7 8	 А	 Б	Б	А	

9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16				Б	А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Тест возможно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени – не более 15-20 минут.

Приложение 3

Тест Самооценка конфликтности

Вашему вниманию предлагается тест, позволяющий оценить степень вашей собственной конфликтности.

Тест содержит шкалу, которая будет использована вами для самооценки по 10 парам утверждений. Выполнение его сводится к следующему. Вы оцениваете каждое утверждение левой и правой колонки. При этом отметьте кружочком, на сколько баллов в вас проявляется свойство, представленное в левой колонке. Оценка производится по 7-балльной шкале. 7 баллов означает, что оцениваемое свойство проявляется всегда — 1 балл указывает на то, что это свойство не проявляется вовсе.

1. Рветесь в спор	7654321	Уклоняетесь от спора
2. Свои выводы сопровождаете тоном, не терпящим возражений	7654321	Свои выводы сопровождаете извиняющимся тоном
3. Считаете, что добьетесь своего, если будете рьяно возражать	7654321	Считаете, что если будете возражать, то не добьетесь своего
4. Не обращаете внимания на то, что другие не принимают доводов	7654321	Сожалеете, если видите, что другие не принимают доводов
5. Спорные вопросы обсуждаете в присутствии оппонента	7654321	Рассуждаете о спорных проблемах в отсутствие оппонента
6. Не смущаетесь, если попадаете в напряженную обстановку	765432 1	В напряженной обстановк(чувствуете себя неловко
7. Считаете, что в споре надо проявлять свой характер	765432 1	Считаете, что в споре не нужно демонстрировать свои эмоции
8. Не уступаете в спорах	765432 1	Уступаете в спорах
9. Считаете, что люди легко выходят из конфликта	765432 1	Считаете, что люди с трудом выходят из конфликта
10. Если взрываетесь, то считаете, что без этого нельзя	7654321	Если взрываетесь, то вскоре ощущаете чувство вины

Оценка результатов

На каждой строке соедините отметки по баллам (отмеченные кружочками) и постройте свой график. Отклонение от середины (цифра четыре) влево означает склонность к конфликтности, а отклонение вправо будет указывать на склонность к избеганию конфликтов.

Подсчитайте общее количество отмеченных вами баллов. Сумма, равная 70 баллам, указывает на очень высокую степень конфликтности; 60 баллов — на высокую; 50 баллов — на выраженную конфликтность. Число баллов 11-15 указывает на склонность избегать конфликтных