МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой,

д-р экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2024 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БакалаврСКАЯ РАБОТА)**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ П. Э. Ручка

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Международный менеджемент

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Л.И. Мудрова

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ М.Р.Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2024

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение](#_Toc93281527) 3

1 Теоретические аспекты совершенствования управления конфликтами в международной организации 6

1.1 Понятие, сущность и типология конфликтов в международной организации 6

1.2 Методы разрешения конфликтов в международной организации

1.3 Способы оценки конфликтов в международной организации 20

2 Современные состояния системы управления конфликтами в управлении …..УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» 29

2.1 Организационно-экономический характер предприятия 29

2.2 Анализ системы управления сотрудниками на предприятии 34

2.3 Современное состояние системы управления конфликтными ситуациями на предприятии 41

3 Пути совершенствования управления конфликтами в управлении

УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» 46

3.1 Программа событий по совершенствованию уровня управления

конфликтами в международной организации 46

3.2.Приведение доказательной базы социально-экономической эффективности программ событий по совершенствованию уровня управления конфликтами в международной организации………… 49

3.3.Разработка рекомендаций для дальнейшего улучшения системы управления конфликтами в международной организации 55

[Заключение](#_Toc93281539) 61

[Список](#_Toc93281540) использованных источников 66

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования. Управление системой разрешения конфликтных ситуаций в международной фирме в настоящее время определили актуальность темы исследования. Об этом могут свидетельствовать многие факторы, некоторые из них- столкновение точек зрения, мнений, позиций. Для избежания или предотвращения разногласий следует разработать верный путь поведения в различных конфликтных ситуациях, необходимо знать, что из себя представляет конфликт и способы, с помощью которых люди приходят к согласию. Так как конфликт – это вечный спутник человеческой жизни.

Конфликт сам по себе порождается ситуацией, когда выявляется несовпадение мнений по какому-либо вопросу. Поэтому необходимо соответствующее управление этим процессом, дабы спор на работе перешел в более конструктивное русло и был разрешен в кратчайшие сроки.

До недавнего времени в международных организациях такая должность, как конфликтолог отсутствовала, а в должностные обязанности менеджеров не входили такие аспекты, как прогнозирование и разрешение конфликтов. Если конфликты возникали, то ими занимались общественные организации внутри компании, руководители лишь изредка вмешивались в это.

На сегодняшний день система управления конфликтными ситуациями развилась до того, что в большинстве международных организациях имеется подсистемный отдел, напрямую занимающийся анализом и регулирование групповым и личных взаимоотношений в коллективе; управление производственными конфликтами; отношения между руководителем и сотрудниками; контроль за соблюдением этических взаимоотношений, не нарушающих норм и правил организации.

Помимо того, актуальность выбранной темы обусловлена тем, что зачастую именно в международных организациях сталкиваются разный менталитет и культура сотрудников, процессы работы, географическая удаленность и часовой пояс, всё это может стать очередным поводом для конфликта. Поэтому нужда в компетентном руководителе, способным урегулировать любой возможный конфликт, в международной компании стоит острым вопросом.

В совокупности, можно сделать вывод, что всё представленное выше может определять актуальность выбранной темы и объективную причину важности проведения исследования по проблеме урегулирования конфликтов в международных организациях.

Проблема исследования заключается в разработке и аргументации направления усовершенствование урегулирования конфликтными ситуациями в организации Управление технологического транспорта и специальной техники ООО "Газпром трансгаз Краснодар".

Целью исследования состоит в решение поставленной проблемы.

Объект исследования – УТТ и СТ ООО "Газпром трансгаз Краснодар".

Предмет исследования – модернизация управления конфликтами в УТТ и СТ ООО "Газпром трансгаз Краснодар".

Исходя из цели, объекта и предмета исследования, были сформулированы следующие задачи:

* Изучение теоретических основ улучшения конфликтов в международной компании.
* Исследование управленческой системы персонала в УТТ и СТ ООО "Газпром трансгаз Краснодар".
* Определение текущего состояния системы управления конфликтами в УТТ и СТ ООО "Газпром трансгаз Краснодар".
* Подготовка действий по улучшению управления конфликтами в УТТ и СТ ООО "Газпром трансгаз Краснодар".

Практическое значение работы заключается в том, что улучшение управления конфликтами играет ключевую роль в повышении качества всей системы управления персоналом. Структурированные выводы и рекомендации, полученные в ходе исследования, могут быть применены на практике в управлении международной организацией и в процессе повышения квалификации менеджеров, ответственных за управление персоналом.

Дипломная работа основана на широком спектре информационной базы, включающем бухгалтерскую и статистическую отчетность исследуемого объекта, планы и первичную документацию, а также данные из периодической печати и действующего законодательства.

При выполнении квалификационной работы задействованы следующие научные методы: эмпирический метод (наблюдение), теоретический метод (анализ выбранных источников, сравнительный анализ), метод обработки данных (качественный и количественный анализ).

**1 Теоретические аспекты совершенствования управления конфликтами в международной организации**

* 1. **Понятие, сущность и типология конфликтов в международной организации**

С прошествием времени люди множество раз давали определение понятия «конфликт».

Конфликт – это латинское conflictus, то есть столкновение. Это столкновение противоположных интересов и целей, способы разрешения возникающих противоречий, а также эмоционально насыщенный процесс взаимодействия между людьми [6].

Важно отличать конфликт от односторонних агрессивных действий, которые не перерастают в противоборство. Конфликт возникает, если есть активная борьба между сторонами, когда они предпринимают действия друг против друга. Отсутствие согласия скорее есть противостояние, но не противоборство. Поэтому конфликт возникает не из-за различия во мнениях или дискуссий. Он перерастает в то, когда стороны не только проявляют свои собственные интересы и интересы противников, а также препятствуют целям друг друга.

По определению А. Чумикова, конфликт – это динамичный тип социальных отношений, возникающий из-за столкновения субъектов, которые по-разному воспринимают и оценивают свои предпочтения, интересы и ценности [12].

Ключевыми элементами этого определения являются:

* Динамичность (это не статическое состояние, а процесс, который развивается и меняется с течением времени).
* Социальные отношения (возникновение в контексте социальных взаимодействий между людьми или группами).
* Осознанное противоречие (стороны конфликтов осознают, что их взгляды или потребности несовместимы и что они находятся в состоянии противостояния).

Энциклопедический социальный словарь выделяет различные типы конфликтов, такие как, позиционный конфликт: объективное несоответствие целей и интересов между сотрудниками и отделами организации; социально-ролевой конфликт: конфликт между ожидаемыми и фактическими ролями в компании; социальный конфликт: процесс развития и разрешения противоречий в отношениях и действиях людей, выражающийся в открытых противоречиях; модельный конфликт: он основывается на несоответствии между идеальной моделью и реальностью [20].

Конфликт рассматривается не только, как исключительное явление или синоним противостояния, но и как механизм разрешения противоречий, способ взаимодействия сложных систем и форма общения через состязание.

Конфликты в организациях имеют двойственный характер, положительные последствия, стимурующие организационные преобразования и рост, а также способствующие снижению накопившиеся напряженности. Отрицательная сторона последствий выражается в ухудшении производительности, увеличение текучести кадров и повреждений репутации организации. Поэтому в понимании и оценки конфликтов многое зависит от того, как происходит управление конфликтами в компании.

Сущность конфликта рассматривается по-разному, исход из различных теоретических подходов: философский, социально-этнический, системный, психологический, юридический, обыденное понимание конфликтов [14].

В философском подходе конфликты рассматриваются, как проявление противоречий в природе. Однако эти понятия не являются синонимичными. Конфликты обычно основываются на противоречиях, но не все противоречия приводят к конфликтам. Для возникновения конфликта необходимо осознание противоположных интересов и противостояние сторон. Противоречие сама по себе (например, несказанное несогласие) не является конфликтом.

Социальные конфликты возникают между участниками социальных взаимодействий из-за различий в их потребностях, убеждениях, характере, культуре, традициях, мировоззрение и образе жизни. Эти различия могут существовать между отдельными людьми, социальными и этническими группами.

Конфликты ценностей возникают из-за различий в подходах к значению и важности определенных явлений, объектов и процессов. Ценности имеют объединяющую и разделяющую силу. Конфликты возникают, когда сталкиваются противоположные интерпретации целей общественного развития, понимание миссии организации и ценностных организаций разных социальных групп.

Система ценностей отражает этнические нормы, поэтому подход к ее изучению называется нормативно-ценностная. В корпоративной культуре организаций существуют свои уникальные ценности, такие как ориентированность на результат, прибыльность, клиентоориентированность и преданность работе.

Системный подход рассматривает конфликты, как неотъемлемую часть систем. Любая система характеризуется противоречивыми элементами и отношениями, которые могут порождать новые конфликты. Ключевыми понятиями этого подхода является: часть и целое, компонент и система, внутреннее и внешнее, организация и дезорганизация. Этот подход к конфликту был предложен американскими социологами Талкоттом Парсоном и Робертом Мертоном [4].

Психологический подход рассматривает конфликты, как внутреннее состояние ума и эмоции. Он фокусируется на том, как наше сознание интерпретирует и реагирует на конфликты, делая их позитивными или негативными. Цель заключается в том, чтобы преобразовать негативную энергию конфликта, входя в него не с целью победить, а чтобы освободить себя. Делая это с открытым сердцем, мы высвобождаем позитивную энергию, которая распространяется на более широкую аудиторию людей.

Юридический подход рассматривает социальные конфликты с точки зрения закона, когда отношения между людьми регулируются или могут регулироваться юридическими нормами. Но при этом не каждый социальный конфликт становится юридическим. Субъектами конфликта являются все физические и юридические лица, все субъекты права. Международные конфликты регулируются нормами международного права.

Обыденное понимание конфликтов отражает представление о конфликтах, которые формируются у людей в процессе их повседневной жизни и взаимодействия.

Философский, социальный, системный, психологический, юридический и бытовой подход к конфликту предоставляет уникальные перспективы, раскрывая различные аспекты его сущности. В совокупности эти подходы формируют широкое понимание и объясняют природу конфликтов в различных контекстах, включая взаимодействие личностей, социальных групп, организаций и более широких социальных общностей.

Существуют четыре основные типа конфликтов. Однако зачастую встречаются конфликты, которые сочетают в себе характеристики различных типов [11].

1. Внутриличностный конфликт проявляется в различных формах, наиболее распространённой из которых является ролевой конфликт. Он возникает, когда к человеку возникают противоречивые требования относительно ожидаемых результатов работ. Другие формы могут возникать из-за несоответствия между производственными требованиями и личными потребностями работника.
2. Межличностный конфликт, зачастую, является наиболее распространённым типом конфликтов в организациях, так как, он возможен в проявлениях по-разному, может быть, как борьба руководителе или же столкновение индивидов.
3. Конфликт между личностью и группой возникает, когда отдельный человек придерживается позиции, отличающийся от позиции группы.
4. Межгрупповой конфликт в компании содержат множества официальных и неофициальных групп, которые могут вступать в конфликты [29].

Конфликты могут быть квалифицированы по их по их причинам. Основные причины конфликтов включают: ограниченность ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях и ценностях; различия в стилях поведения; различия в образовании; неэффективная коммуникация и тд.

В организации ресурсы всегда ограничены. Руководству необходимо принять решение о распределении материалов, информации, людских ресурсов и финансов между различными группами для достижения целей организации. Естественная склонность людей отдавать приоритет своим собственным потребностям и желанию получить больше, а не меньше, что делает разделение ресурсов практически неизбежным источником конфликтов.

Подразделения и даже отдельные подгруппы в международных организации часто устанавливаются свои собственные цели, несут ответственность за их достижение и получают вознаграждение за результат. Это может привести к тому, что подразделения будут уделять больше внимание достижению своих собственных целей, а не общим целям организации. Вероятность возникновения конфликтов возможна при разделении компании на различные подразделения и отделы. Различия в целях также часто наблюдаются между отдельными сотрудниками и группами [21].

Конфликтные ситуации могут возникать, если один человек или группа зависят от иного человека или сообщества в совершении определенных задач. Зачастую случается, когда определенные ресурсы, роли и обязанности не предопределенны между подгруппами и отдельными сотрудниками. Типы организованных структур, например, такие как, матричные, где правила самого человека намеренно нарушается, так могут повысить возможность возникновения такого типа конфликты [9].

Определенные отличия в ценностях работников могут быть причиной конфликта. К сожалению, не происходит объективное оценивание всей ситуации, сотрудники или начальство склонны выделять именно те аспекты и разнообразия, что могут соответствовать их единоличным убеждениям, ценностям или потребностям.

Нерабочая интерпретация информации может стать причиной и следствием его. Она способна усилить напряжение внутри ситуации, а также не дает работникам или группам людей принимать ситуацию или будущее других ситуаций. Общие проблемы с коммуникацией, что могут стать причиной конфликта, обычно это невозможность или неспособность правильно обозначить обязанности и противоречия к работе в компании.

Конфликтные столкновения зачастую имеют определенную классификацию и делятся на конструктивные и деструктивные. Определенный диапазон, который выносит из конфликта определенную пользу. Но превышение этих рамок может привести к превращению конструктивного конфликта к деструктивному.

Известный зарубежный психолог Курт Левин создал известную типологию конфликтов, базовую на разных направлениях поведения человека. Миру он представил четыре основных типа конфликтных ситуаций, которые меняются в зависимости от действий, двигающих человеком.

1. «Стремление-стремление», приводится выбор между только двумя привлекательными и примерно одинаково хорошими предложениями.
2. «Стремление-избегание», рассматривается, когда один вариант может и нравится, и не нравится человеку.
3. «Избегание-избегание», выбор предоставляется сразу из двух непривлекательных вариантов.
4. «Двойное стремление-избегание», возможны варианты, где каждый из вариантов имеет и положительные и отрицательные стороны [45].

Создавая свою теорию, он классифицировал конфликтные столкновения на три типа:

* Положительное-положительное. Выбор между двумя привлекательными вариантами.
* Положительное-отрицательное. Выбор между привлекательным и непривлекательным вариантом.
* Отрицательное-отрицательное. Выбор между двумя непривлекательными вариантами.

Таким образом, можно сделать вывод, что типология конфликтов является сложной системой по некоторым признакам: социальный характер конфликтов, так как конфликт – это социальное явление с нечеткими границами; многогранность конфликтов, то есть каждый конфликт имеет множество аспектов, что затрудняет его однозначную классификацию; скрытая природа конфликта; субъективность исследователей.

Конфликт обычно возникает из-за одной или несколько причин. Однако доминирующей является, что часто определяет выбор технологии или метода разрешения конфликта [34].

* 1. **Методы разрешения конфликтов в международной организации**

При определении стратегий разрешения конфликтов важно помнить следующие принципы:

1. Компетентность интервентов, то есть лица участвующие в разрешении конфликтов, должны обладать глубоким пониманием природы и динамики конфликтов, а также конкретной конфликтной ситуации.
2. Информационная база, необходимо собрать исчерпывающую информацию о конфликте, чтобы обеспечить обоснованность вмешательства и снизить риск непреднамеренных негативных последствий.
3. Сбалансированность вмешательства, так как уровень вмешательства должен соответствовать глубине понимания конфликта. Превышение уровня компетентности может привести к усугублению ситуации.
4. Вместо того, чтобы подавлять противоречия следует стремиться к их разрешению неконфликтными способами. Вместо попыток принудить оппонента отказаться от своих целей и предотвратить борьбу, лучше предоставить им возможность защищать свои интересы. Однако важно направить их действия в сторону сотрудничества и компромисса.
5. Прогнозирование возникновения и развития конфликтов имеет решающее значение для эффективного управления ими. Стратегии управления конфликтами в международных организациях наиболее действенны, когда реализуются на ранних стадиях развития социальных противоречий.

Взаимодействие в конфликте начинается с подбора стратегии реагирования, нацеленной на решение проблемы в конфликте. Чаще всего, выделяют пять основных стратегий поведения в проблемных ситуациях:

* Конкуренция (доминирование).
* Избегание (уход).
* Приспособление (уступчивость).
* Сотрудничество.
* Компромисс [32].

В определенных ситуациях стратегия «ухода» может быть оправданной. Она может быть эффективна, когда есть основания полагать, что время будет играть на руку участнику конфликта, создавая более благоприятные условия или преувеличивая его силу. Таким образом, уход может рассматриваться как стратегия выжидания в ситуациях, когда отсрочка может принести преимущества.

При использовании этой стратегии в межличностном конфликте человек проявляет следующее поведение:

* Прекращает активное общение с противоположной стороной.
* Подавляет свои негативные эмоции и мнения.
* Принимает позу обиды.
* Чувствует себя непонятым и подавленным.
* Переходит на формальный тон в общении.
* Произносит неприятные слова об объекте конфликта.

Стратегии избегания конфликта или согласия могут привести к неблагоприятным последствиям, если вопрос имеет значительное значение для человека. В то же время, эти подходы могут быть наиболее эффективными, когда нет необходимости тратить силы на борьбу за незначительные блага или когда вероятность улучшения ситуации минимальна. Однако, уступчивость не должна считаться приемлемой, если она скрывает неспособность или нежелание решать личные проблемы.

Стратегия «уклонение» может быть оправдана в следующих ситуациях:

* Когда стресс достигает критического уровня и необходимо предпринять все возможное для его снижения.
* Когда итог конфликта не имеет большого значения для уступающей стороны.
* Когда требуется время для сбора дополнительной информации или поиска дополнительной поддержки.

«Соперничество» подавление представляет собой попытку разрешить межличностное противоречие путем подавления одной из сторон конфликта. Эта стратегия включает использование различных методов для оказания давления на партнера с целью ослабления его позиции и укрепления собственной. Реализация данной стратегии может привести к тому, что противоположная сторона примет предлагаемую ей позицию или, по крайне мере, откажется от свой и покинет ситуацию [25].

В личностном конфликте при данной стратегии проявляет следующие поведенческие черты:

* Активно аргументирует недостатки точки зрения противоположной стороны.
* Выражает свое раздражение и продолжает его демонстрировать до тех пор, пока другая сторона не примет его точку зрения.
* Пытается использовать хитрость и уловки.
* Ищет союзников для оказания давления на противника.
* Настойчиво требует, чтобы противник уступил ради достижения соглашения.

В межличностном взаимодействии подавление другого проявляется в форме доминирования стратегии, направленной на удовлетворение собственных интересов с пренебрежением интересов и позиции партнера. Хотя такая стратегия может принести человеку временную выгоду в определенной ситуации, она вызывает негативную реакцию со стороны окружающих и постепенно разрушает отношения с ними.

Позже такой индивидуум начинает испытывать трудности в разрешении проблем, где зависит от других людей. С увеличение продолжительности отношений между участниками взаимодействия сохранение этих отношений становятся более важным, чем достижение личной победы за счет подавления партнёра.

Конкурентный стиль оправдан, когда:

* Решение имеет критическое значение для того, кто его принимает, и он решительно выбирает свой путь для решения проблем.
* У авторитетного лидера достаточно власти принять решение, и предложенное им решение кажется оптимальным.
* Необходимо быстро принять решение, и у лица есть достаточно полномочий для этого.
* Отсутствует другой выбор.
* Требуется принять нетрадиционное решение, но сейчас не время для размышлений, и у человека достаточно полномочий для этого действия.

Сотрудничество основывается на взаимовыгодном обмене интересами. Чтобы достичь этого стороны должны отказаться от своих изначальных позиций и перейти на более глубокий уровень, где они могут выявить общие цели. Такой подход позволяет урегулировать конфликты и поддерживать партнёрские отношения как вовремя, так и после них. Сотрудничество требует значительных интеллектуальных и эмоциональных вложений, а также выделения времени и ресурсов.

Российские исследователи, в данной сфере, опираются на концепцию диалога, разработанную М. М. Бахтиным. В диалоге обе точки зрения имеют право на выражение. Диалог рассматривается, как противоположность монологу, где выражается только одна точка зрения. Монолог, в данной интерпретации, ассоциируется со стратегией доминирования, так как предполагает одностороннее воздействие более активной стороны на другую.

В долгосрочных отношениях партнеров диалогические стратегии приобретают особую значимость, поскольку взаимопонимание и сохранение доброжелательности становятся ключевыми элементами конструктивного разрешения будущих противоречий в международных компаниях.

Кроме того, существует еще одна форма сотрудничества-организация конфликтного взаимодействия. Обычно выделяют два типа такого взаимодействия: конкурентное и кооперативное, которые в реальной ситуации могут переходить из одного в другое.

Нормативная регуляция конфликта определяется:

* Желанием участников конфликта нормативно обосновать свои позиции и действия.
* Наличием правил конфликтного взаимодействия.
* Культурными и этическими нормами, регулирующими конфликтного взаимодействие [36].

Конфликтное взаимодействие подчинено определённым «правилам», которые могут быть неявными и восприниматься участниками взаимодействия, как что-то естественное, не всегда осознанное ими. Эти правила могут изменяться в зависимости от контекста, например, для взаимодействия с начальником, коллегой или подчиненным в компании, могут существовать определенные установки и правила.

Человек или группа, принявшие данную стратегию:

* Откровенно признают наличие конфликта без скрытых намерений.
* Честно выражают свои интересы и требуют того же от партнера.
* Не злоупотребляют своим положением, стремясь к равноправию в отношениях.
* Предлагают партнёру совместное разрешение ситуации.

Стиль сотрудничества становится возможным, когда:

* Решение проблемы критически важно для обеих сторон, и ни одна из них не стремится исключить его полностью.
* У сторон имеются крепкие и долгосрочные взаимоотношения.
* Есть достаточно времени для работы над возникшей проблемой.
* Стороны информированы о проблеме, осведомлены о взаимных интересах.

Стратегия компромисса предполагает взаимные уступки участников. Эксперты в области управления подтверждают, что такой подход является наилучшим для урегулирования разногласий. Идеально, когда интересы каждой стороны удовлетворяются наполовину [47]. Однако, часто одна из сторон делает больше уступок, что может привести к усилению напряженности в будущем. К сожалению, компромисс часто является лишь временным решением, поскольку ни одна из сторон не получает полного удовлетворения своих интересов.

Эффективное урегулирование проблемы включает признание различий и готовность рассмотреть разные точки зрения, чтобы понять причины конфликта и найти решение, которое будет приемлемо для обеих сторон. Люди, которые придерживаются этой стратегии, не стремятся достигнуть своих целей за счет других, а ищут наилучший способ урегулирования конфликтов.

Человек, относящийся к данной стратегии, зачастую проявляет следующие черты:

* Желает делить конфликт.
* Остерегается давления со стороны второго партнера, поэтому придерживается тактики, где признает равноправие.
* Делает небольшие уступки, чтобы в будущем иметь преимущество.

Возможно, уступки могут показывать добрую волю и показывать, таким образом, пример для партнёра, зачастую она бывает финальным моментом опасных или напряженных ситуаций, меняя ее на более выгодную. Выбирая путь признания правоты оппонента, сторона конфликта становится более умной и справедливой, по отношению к другой стороне. Но такие уступки могут быть восприняты, как проявление слабости, что приводит к более жестокому отношению и давлению со стороны другого человека. Поэтому в таких случаях соперничество может быть заменено на поиск взаимного решения, так как, только первые движения партнёра могут быть более податливыми [33].

Бывает ошибочное мнение на взаимность такой стратегии. Применение её может быть оправданно только в следующих случаях:

* Участник конфликта должен сохранить хорошие отношения или мир с партнёром.
* Если финал конфликта важен для другой стороны, в большей степени.
* Если у участников конфликта нет полного количества полномочий, поэтому и шанса на выигрыш в споре.

Методы разрешения конфликтных ситуаций могут включать в себя следующие шаги:

1. Анализ параметров конфликта. Этот этап включает в себя:

* Оценка уровня напряженности конфликта в компании.
* Определение стадии развития конфликта.
* Идентификация основных участников конфликта.
* Определение стереотип восприятия и механизмов, приводящих к конфликтам.

1. Оценка конфликта:

* Исследование их отношений до конфликта.
* Определение основных разногласий, вызвавших конфликт.
* Выявление намерений участников, их стратегии и приемлемых способов.
* Рассмотрение возможных вариантов разрешения конфликтов.
* Определение типа конфликта и план по его регулирования.

1. Воздействия на конфликт включает в себя следующие действия:

* Создание атмосферы диалога.
* Снижение психологической напряженности.
* Рефлексия психологических и социальных мифов.
* Формирование позитивных установок у оппонента.
* Развитие у собеседника эмпатичного поведения.
* Помощь в разработке соглашения между сторонами конфликта.

1. Оценка эффективности воздействия включает:

* Взаимодействие с противниками для оценки заключительного соглашения.
* Оценка результатов воздействия.
* Принятие решений о дальнейших шагах, в случае недостижения поставленных целей [7].

Этапы по разрешению конфликтных ситуаций берут свое начало определенной методологии, что включает в себя множество методов воздействия на человека. Такие методы, в свою очередь, могут подразделяться на беседы, просьбы, убеждения, разъяснения, а также подавление интересов, перевод на другую работу. Они делятся на педагогические и административные, где педагогические более мягкие, а административные имеют жесткий характер.

Можем сделать вывод, что для того, чтобы определить методологию разрешения проблемных ситуаций нужно следовать принципам управления конфликтами, стратегии реагирования на ситуацию и иметь представление о поведенческих установках участников конфликта.

**1.3 Способы оценки конфликтов в международной организации**

В настоящее время в научной сфере отсутствуют специализированные опросники для оценки межличностных конфликтов в международных компаниях. Большинство способов диагностики конфликтов сосредоточены на конкретных проблемах, что приводит к преобладанию субъектных и неструктурных способов оценки конфликтов [8].

Усиленная конфликтность личности характеризуется как постоянное стремление к формированию напряженных взаимоотношений с окружающими, независимо от присутствия конфликтных обстоятельств.

Давайте обратим внимание на наиболее часто используемые методы и опросники, которые способствуют выявлению различных аспектов конфликтности личности или работника международной организации.

Анализ конфликтов на уровне индивидуальности часто проводится с использованием методов, основанных на позитивной методологии. Это связано с тем, что большинство из них основаны на методах, взятых из социальной психологии, таких как тестирование и социометрия [52].

Методика оценки враждебности А. Басса-А. Дарки, разработанная в 1957 году американскими психологами, разработанная для определения уровня пяти форм агрессивности и двух типов враждебности. Этот опросник также широко применяется в России, но следует учитывать некоторые моменты, такие как:

1. Он довольно старый и был критикован западными исследователями.
2. Сам автор Басс признал эту критику и создал более современный опросник агрессии, известный как Басса-Перри, в 1992 году [24].

Люди с высоким уровнем конфликтности обычно имеют склонность и опыт использования насильных методов для достижения своих целей. В ситуациях конфликта они чаще всего прибегают к физической или вербальной агрессии [50]. Авторы методики рассматривают агрессию, как сложное явление, проявляющиеся в различных формах: физической, косвенной, вербальной агрессии, раздражительности, негативизма, обиды, зависти и тд. Таким образом, опросник позволяет определить индивидуальные показатели агрессивности человека и враждебности, выделяя низкий, средний и высокий уровень.

Личностный опросник EPI (Eysenck Personality Inventory) – это одна из версий личностного опросника, созданного Айзенком и опубликованная в 1963 году. Он состоит из двух основных шкал: экстраверсии-интроверсии и нейротизма, а также включает шкалу искренности ответов. Этот опросник долгое время оставался одним из наиболее часто используемых среди психодиагностических методик. Айзенк разработал два варианта теста-A и B, отличающихся лишь текстом вопросов, что позволяет проводить повторное сравнительные исследования [15].

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» предназначен для изучения адаптивных способностей, основываясь на оценке определенных психофизиологических и социально-психологических характеристик, отражающих интегральные аспекты психического и социального развития. Данный опросник принят в качестве стандартизованной методики и рекомендуется для использования в задачах профессионального психологического отбора.

Опросник состоит из четырех структурных уровней, предоставляющих информацию разного объема и характера:

1. Шкалы первого уровня позволяют выявить типологические особенности личности.
2. Шкалы второго уровня направлены на выявление нарушений, в основном психологических реакций и состояний.
3. Шкалы третьего уровня охватывают поведенческую регуляцию, коммуникативный потенциал и моральную нормативность.
4. Шкала четвертого уровня оценивает личностный адапционный потенциал [27].

Опросник Кеттелла, состоящий из 16 факторов личности, также может применяться для выявления конфликтных аспектов личности. Например, для анализа психологических особенностей конфликтных личностей были проведены расчеты оценок по каждому фактору опросника у лиц с конфликтной направленностью у лиц без конфликтов. Кроме того , были вычислены коэффициенты различий средних оценок с использованием метода статистического анализа, такого как критерий Стьюдента, между различными факторами личности. Анализ показывает, что более конфликтные личности, по сравнению с тем, кто не склонен к конфликтам, обладают следующими психологическими особенностями: скрытность, практичность, жестокость, суровость, независимость, решительность и смелость. Обычно это люди с честолюбивым нравом, стремящиеся к лидерству.

Шкала оценки уровня реактивной и личной тревожности, созданная Ч. Д. Спилбергом и адаптированная Ю. Л. Ханиным, играет важную роль в изменении тревожности, как особенности личности. Такое изменение крайне важно, поскольку тревожность существенно влияет на поведение индивида. Каждый человек имеет свой оптимальный уровень тревожности, который можно назвать полезной тревожностью. Оценка своего состояния по этому параметру является важным компонентом самоконтроля и самовоспитания [48].

Личностная тревожность представляет собой стабильную индивидуальную характеристику, отражающую склонность субъекта к тревоге и его тенденцию развитию реагировать на широкий спектр ситуаций, как на угрожающие. Эта характеристика активизируется при восприятии определенных стимулов, которые человек расценивает, как угрожающие для своей самооценки и самоуважения.

Разработанная В. Стефансоном в Университете имени Гумбольдта и опубликованная в 1958 году, данная методика была адаптирована. Она используется для исследования самопредставления. Преимуществом этой методики является то, что при ее применении испытуемый проявляет свою индивидуальность, свое реальное «Я», а не просто соответствие или несоответствие статистическим нормам и результатам других людей. Этот способ позволяет выявить шесть основных тенденций поведения человека в реальной группе: зависимость, независимость, общительность, замкнутость, принятие «борьбы», избегание «борьбы» [53].

Тест-опросник «Стиль поведения в конфликте», созданная американским психологом К. Томасом, направлен на изучение индивидуальной склонности человека к участию в конфликтном взаимодействии и определение его стилей разрешения конфликтов. Этот метод может быть полезен для анализа особенностей адаптации, коммуникации и общения.

В этой методике Кеннета Томаса особое внимание уделяется следующим аспектам:

* Изучение форм поведения в конфликтных ситуациях.
* Определение наиболее конструктивных и деструктивных форм поведения в конфликте.
* Разработка методов стимулирования конструктивного поведения в конфликтным ситуациях [31].

Преобладание определенной стратегии указывает на то, что человек склоняется к этому типу поведения в конфликтных ситуациях. Выбор стратегии зависит от индивидуальных и социальных факторов, таких как отношения с окружающими и уровень агрессивности. Влияют на это возраст, сфера деятельности и предпочтение нормативного или асоциального поведения.

По данным статистики, чаще всего применяемыми стратегиями являются компромисс сотрудничество и избегание, в то время как соперничество и приспособление используются реже. Особенно часто уступка применяется представителями определенных категорий, таких как государственные служащие и руководители среднего и низшего звена.

Исследование, проведенное А. А. Ершовым, направленное на анализ стратегий, которыми руководители прибегают в конфликтных ситуациях, выделяет четыре основные сферы ценностных ориентаций у руководителей первичных организаций. Это сферы актуализируются в моменты конфликтов:

* Ориентация на труд и его эффективность.
* Ориентация на себя, собственные взгляды и опыт.
* Ориентация на авторитет коллег и руководителей.
* Ориентация на официальную субординацию, права и обязанности [28].

Профиль теста Розейнцвейга Ф. предназначен для анализа стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Этот тест состоит из набора изображений, каждое из которых описывает ситуацию между персонажами, где один из них выражает обвинение в адрес испытуемого или мешает удовлетворению его потребностей. Задачей испытуемого является идентифицировать себя одним из персонажей. В ответах категорируется с помощью специальной схемы, что позволяет определить типичную реакцию человека на вызывающую ситуацию: поиск внешнего виновного, самообвинения или иные стратегии.

Оценка уровня ролевого конфликта предназначена для определения, воспринимают ли руководители свою позицию, как конфликтную или неконфликтную в условиях перекрестных давлений. Это позволяет выявить наличие психологического конфликта и его степень выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий относительно него, как руководителя [51].

Проблема при применении всех этих методик для диагностики конкретных конфликтов в организациях заключается в том, что они разработаны психологами на основе психологических методов и тестов. Поэтому представления о норме, если оно вообще присутствует, либо связано с психологической нормой, то есть предельными значениями проявления определенных признаков в общей популяции, либо определяются в рамках ценностно-нормативного подхода, где автор концепции устанавливает свою интерпретацию нормы.

Для диагностики конфликтов на межличностном уровне часто применяется традиционный метод социометрии, который обычно осуществляется через опрос [2].

Методика А. Н. Лебедева направлена на прогнозирование межличностных конфликтов в коллективах с использованием следующих параметров, которые считаются наиболее важными для возникновения конфликтов:

* Уровень профессиональной подготовки.
* Отношение к труду.
* Уровень развития нравственных качеств.
* Уровень способностей к руководству коллективом.
* Уровень развития инновационных качеств.

В рамках этой методики сотрудники оценивают своих коллег по указанным параметрам, проводя сравнительный анализ и ранжирование.

Недостатки данной методики включает в себя:

* Основание на ценностно-нормативном подходе.
* Возможное воздействие гало-эффекта [41].

Модульная методика диагностики межличностных конфликтов, разработанная А. Я. Анцуповым и А. И. Шипиловым, основана на социометрических принципах. Эта методика состоит из двух базовых модулей, которые позволяют оценить отношение к сотрудникам со стороны каждого из коллег. Анализ ответов на первые два вопроса позволяет:

* Как реальные, так и потенциальные конфликтные взаимоотношения в коллективе.
* Количественно оценить интенсивность и остроту конфликта.

Дополнительные компоненты методики применяются в зависимости от целей анализа коллектива и позволяют оценить:

* Эффективность работы каждого участника группы.
* Морально-этические характеристики каждого члена коллектива.
* Уровень профессиональных знаний участников.
* Степень сотрудничества и поддержки, оказываемой коллегами.
* Уровень стремления к достижениям как личным, так и общегрупповым целям.
* Соблюдение обещаний и выполнение взятых обязательств [54].

Процедура опроса включает заполнение каждым членом коллектива специальной формы, на которой перечислены все члены группы. Оценка проводится по десятибалльной шкале.

Одна из методик взаимоотношений в группе заключается в использовании социометрической анкеты [30]. В этой анкете все участники группы перечислены, и респондент должен указать свои предпочтения или отверждения по четырнадцати критериям. Однако, такой подход имеет свои недостатки, например респондент вынужден делать выборы даже в тех случаях, когда у него нет четкого мнения о других участниках группы. Обработка полученных данных может осуществляться по нескольким направлениям.

На первом этапе проводится составление социограмм, которые наглядно отражают внутренние связи в коллективе. Социограммы помогают выявить наличие микрогрупп в группе, выделить лидеров, аутсайдеров и другие элементы социально-психологической структуры, сфокусировавшись на неформальных аспектах социальных связей.

Такой анализ также способен выявить напряженные моменты в отношениях между участниками коллектива, которые могут стать источником конфликтным ситуаций как в настоящем, так и в будущем.

В выбранной форме социометрической анкеты каждый участник коллектива выражает свое отношение к остальным членам группы через четырнадцать критериев. Несмотря на определенные ограничения этого подхода, такая методика позволяет оценить «рейтинг» каждого участника по четырем параметрам: лидерство; совместимость; надежность и профессионализм.

Диагностика межгрупповых конфликтов в организации часто осуществляется с помощью методик, ориентированных на предметную методологию в описании текущего состояния объекта. Обычно такие методики базируются на опросных исследованиях [23].

Одна из таких методик направлена на выявление противоречий в формальной структуре, которые могут быть причиной конфликтов. В ходе анализа были выявлены основные зоны, где эти противоречия могут возникать в организации: организация рабочего места, отношения руководства и подчинения, обмен информацией и коммуникацией, управления персоналом, а также корпоративная культура. Каждая зона характеризуется набором наблюдаемых показателей, которые указывают на четыре возможным состояния, оцениваемых определенным количеством баллов. Участники анкетирования выбирают ситуацию, которые соответствуют их рабочему подразделению. Затем вычисляется среднее значение для каждого показателя, и на его основе создается профиль подразделения.

Позиционный анализ – это диагностический метод, который помогает выявить позиционность и определить границы, разделяющие организацию на группы сотрудников, находящихся в позиционном конфликте [40].

Методика заключается в выявлении линий, которые делят организацию на социальные группы с разными интересами, которые вступают во взаимодействие и приводят к конфликтам [19].

Таким образом, для такого чтобы улучить управление процессами конфликтов и определить их степень, можно применять методики диагностики, выявляющие проблемы на уровнях личности, взаимодействия между людьми и межгрупповых отношений в организации. Кроме того, для изучения межличностных конфликтов можно использовать наблюдение, социометрию, опросы, ретроспективный анализ, изучение документов и эксперименты.

**2 Современные состояния системы управления конфликтами в управлении УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»**

**2.1 Организационно-экономический характер предприятия**

Управление технологического транспорта и специальной техники ООО «Газпром трансгаз Краснодар» – Краснодарское управление технологического транспорта и специальной техники.

Департамент технологического транспорта и специализированной техники был организован с целью, удовлетворять требованиям различных подразделений компании в области транспортировки грузов и сменного персонала, а также предоставления специализированных технологических и строительных услуг, необходимых для непрерывной работы и технологического обслуживания газоконденсатных полей, а также для строительства и текущего ремонта производственных фасилитетов.

Компания предоставляет своему филиалу основные средства, оборотные активы и другое имущество, необходимое для ведения бизнеса и коммерческих операций, которые отражаются на отдельном балансе филиала. Этот баланс является частью общества баланса компании. Активы филиала формируются из ресурсов, выделенных ему компанией или полученных на других основаниях, а также из финансовых и материальных средств, заработанных филиалом в процессе его предпринимательской деятельности.

В соответствии с основными целями филиал осуществляет следующие виды деятельности:

* перевозка грузов, людей;
* выполнение услуг сторонним организациям на договорной основе;
* техническое обслуживание и ремонт подвижного состава автомобильного транспорта и тракторной техники;
* эксплуатация грузоподъемных механизмов;
* обеспечение технологическим транспортом и спецтехникой производства для:
* капитального и текущего ремонта скважин;
* бурения и освоения скважин;
* ремонта наземных и поземных сооружений газоконденсатных месторождений;
* капитального строительства и обустройства подземного хранилища природного газа;

Филиал осуществляет иные, не предусмотренные действующим положением виды деятельности, соответствующие его целям и задачам и не противоречащие законодательству и учредительным документам общества.

В своей деятельности УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» непосредственно подчиняется ПАО «Газпром» и руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами, иными правовыми актами РФ, Нормативным актам Федеральной антимонопольной службы (ФАС), правилам и стандартам, установленным Росстандартом и другими регулирующими органами. Также компания должна соблюдать международные договоры и соглашения, которые Россия подписала и ратифицировала, особенно в области энергетики и экспорта природного газа.

УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» обеспечивает:

1. Управление технологическим транспортом – это ключевая функция в деятельности компании, занимающийся транспортировкой энергоресурсов. Этот аспект включает в себя: планирование и координация, обслуживание, мониторинг и контроль.
2. Обслуживание спецтехники. Проведение плановых проверок состояния спецтехники для выявления и предотвращение возможных неисправностей, а также выполнение ремонтных работ до возникновения серьезных поломок, что помогает избежать длительных простоев.
3. Логистические операции играют ключевую роль в обеспечении эффективности и надежности всей цепочки поставок. Разработка долгосрочных планов поставок, учитывающих потребности рынка и производственные возможности, а также анализ и выбор наиболее эффективных и экономичных путей доставки газа и нефти.

Руководство УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» осуществляет начальник, назначаемый на должность и освобождаемый от должности управляющего отделом.

Начальник несет всю полноту ответственности за выполнение работы, включая ответственность за организацию ряда критических задач, связанных с эксплуатацией и обслуживанием транспортных средств и специализированного оборудования:

* Управление парком технологического транспорта и спецтехники, что включает в себя контроль за состоянием транспортных средств, их техническое обслуживание, ремонт и модернизацию.
* Логистика и планирование эффективного перемещение техники и материалов, необходимых для производственных и строительных работ.
* Безопасность и соблюдение стандартов, то есть обеспечение соответствует работы транспорта и спецтехники нормам безопасности и экологическим стандартам.
* Подготовка и повышение квалификации сотрудников, работающих с технологическим транспортом и спецтехникой.
* Управление финансами, связанными с эксплуатацией и обновлением технологического транспорта и спецтехники.

Юридический адрес УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»: 350051, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Им. Дзержинского, д. 36

Основной (по коду ОКВЭД):

60.30.2 – Транспортирование по трубопроводам газа и продуктов его переработки

Найти похожие предприятия – в той же отрасли и регионе (с тем же ОКВЭД и ОКАТО)

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

45.21 Производство общестроительных работ

55.23.2 Деятельность пансионатов, домов отдыха и т.п.

60.23 Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта

60.24 Деятельность автомобильного грузового транспорта

64.20.11 Деятельность в области фиксированной телефонной связи

74.20.3 Геодезическая и картографическая деятельность

85.11.2 Деятельность санаторно-курортных учреждений

Финансирование расходов управления технологическим транспортом и спецтехникой обычно направлены на: разработку и утверждение годового бюджета, который покрывает все предполагаемы расходы; долгосрочное планирование необходимых инвестиций для поддержания и обновления парка технологического транспорта; мониторинг и анализ фактических расходов по сравнению с бюджетом для оптимизации затрат; привлечение внешних источников финансирования.

Социально-трудовые отношения, условия труда и оплаты, социальное и жилищно-бытовое обслуживание работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» регулируется Коллективным договором ПАО «Газпром», составленном на 2022–2024 гг. В Коллективном договоре прописаны условия приема, увольнения работников, вопросы, касающиеся рабочего времени, времени отдыха, оплаты труда, условия работы, охраны и безопасности труда, поощрения за успехи в работе, социального и медицинского обслуживания работников, работы с молодежью.

Правила внутреннего трудового распорядка УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» – это документ, который регулирует основные аспекты рабочего процесса и поведения сотрудников в компании, такие как, график работы, правила поведения на рабочем месте, меры по обеспечению безопасности и здоровья сотрудников, последствия за нарушения трудовой дисциплины и тд.

Следовательно, в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» присутствует все необходимые документы, которые регулируют его функционирование, определяют его организационно-правовое положение и описывают процесс формирования имущественных и трудовых отношений.

Рассмотрим организационную структуру УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» в линейно-функциональной структуре (рисунок 2.1)

Генеральный директор

Заместитель Генерального директора

Финансово-экономический отдел

Отдел эксплуатации

Юридический отдел

Главный инженер

Служба главного механика

Отдел по кадрам и социальному развитию

Служба главного энергетика

Отдел по планированию, организации труда и заработной платы

Служба внутреннего аудита

Отдел безопасности

Служба начальника автоколонны

Отдел управления качеством

Рисунок 2.1– Организационная структура УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»

Организационная структура УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» разработана с целью обеспечения эффективной деятельности и результативного управления компанией. На вершине структуры находится Генеральный директор, который отвечает за принятие самых главных и решающих стратегических решений. Ниже находится заместитель генерального директора и отделы связанные с функционированием предприятия. Такая иерархичная структура обеспечивает четкие линии коммуникации и подотчётности внутри организации.

В этой модели управления, руководитель, находящийся во главе организации, берет на себя всю ответственность и полномочия. При рассмотрении конкретных задач и формировании необходимых решений и планов, ему помогают отделы, выполняющие различные функциональные обязанности [7].

Основными преимуществами линейно-функциональной организационной структуры является ее способность адаптироваться к изменениям, таким как рост компании и развитие технологий, что ведет к перестройке линейных подразделений. Со временем это также может привести к изменению состава функциональных отделов и характера выполняемых ими обязанностей. Особое внимание к функциональным подразделениям внутри организации подчеркивает важность их работы и способствует укреплению позиций руководителей в структуре управления.

**2.2 Анализ системы управления сотрудниками на предприятии**

Этот раздел сосредоточен на ключевых аспектах управления персоналом. Изучение тенденций и изменений в составе рабочей силы представляет собой центральный элемент аналитической работы. Для анализа основных процессов, связанных с сотрудниками компании, ключевые показатели на которые нужно будет опираться представлены в таблице 2.1.

Среднесписочная численность работников за отчетный период необходимо рассчитывать следующим образом, первого числа каждого месяца фиксируется списочная численность сотрудников предприятия, приходящаяся на этот день [1].

Таблица 2.1 – Анализ основных кадровых процессов УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 год | 2022 год | 2023 год | 2023 г. к 2021 г. |
| Численность персонала на начало года, чел. | 705 | 710 | 715 | +1,4% |
| Среднесписочное число работников, чел. | 711 | 716 | 719 | +1,12% |
| Принято всего, чел. | 83 | 79 | 60 | -27,7% |
| Выбыло всего, чел. | 81 | 75 | 90 | +11,1% |
| Численность на конец года, чел. | 710 | 715 | 682 | -3,9% |
| Коэффициент оборота по выбытию (Кв) | 11,3 | 10,4 | 12,5 | +10,6% |
| Коэффициент оборота по приему (Кпр) | 11,6 | 11,03 | 8,3 | -28,4% |
| Коэффициент постоянства кадров (Кпс) | 87,7 | 88,6 | 86,9 | -0,912% |
| Коэффициент текучести кадров (Ктк) | 11,3 | 10,4 | 12,5 | +10,6% |

В конце отчетного периода (например, год) вычислить по следующей формуле:

S=((S1+S2):2+ (S1+S2):2+…+(S12+S1n):2)):12, (2.1)

где:

S-среднесписочная численность

S1, S2... S12-списочная численность на первое число каждого месяца отчетного года

S1n-списочная численность на первое января следующего года

Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается следующим образом:

100, (2.2)

Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр) рассчитывается следующим образом:

Кпр 100, (2.3)

Коэффициент постоянства (стабильности) состава персонала (Кпс) рассчитывается следующим образом:

Кпс 100, (2.4)

Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается следующим образом:

Ктк 100, (2.5)

В 2023 году коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров существенно выросли по сравнению с 2021 годом, что указывает на негативную тенденцию в удержании персонала. Коэффициент оборота по выбытию увеличился на 10,6 % или вырос в 1,1 раз. Кроме того, коэффициент постоянства кадров также снизился на 0,912% по сравнению с 2021 годом, что означает-доля постоянных сотрудников уменьшилась. Эти данные свидетельствуют о негативной динамике в движении рабочей силы и указывают на потенциальные проблемы с удержанием персонала в организации.

Проанализируем качество кадрового состава организации, рассмотрев такой аспект, как укомплектованность штата (таблица 2.2). Этот анализ позволит нам оценить, насколько эффективно организация заполняет свои рабочие места и соответствуют ли навыки и квалификация сотрудников требованиям их должностей. Укомплектованность штата персоналом является важным аспектом эффективного управления персоналом и обеспечения успешной работы организации [5].

Анализ укомплектованности штата УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» за последние три года (таблица 2.2) показал достаточно стабильную ситуацию: штат полностью укомплектован по всем категориям персонала, таким как, руководители, специалисты и рабочие.

Таблица 2.2 – Структура и укомплектованность персоналом УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показате-ли | 2021 год | | | 2022 год | | | 2023 год | | |
|  | Кол-во должностей | Кол-во физ. лиц | Укомплектованность | Кол-во должностей | Кол-во физ. лиц | Укомплектованность | Кол-во должностей | Кол-во физ. лиц | Укомплектованность |
| Общее кол-во персонала | 96 | 96 | 100% | 96 | 96 | 100% | 96 | 96 | 100% |
| Руководители | 30 | 30 | 100% | 30 | 30 | 100% | 30 | 30 | 100% |
| Специалисты | 88 | 88 | 100% | 88 | 88 | 100% | 88 | 88 | 100% |
| Рабочие | 592 | 592 | 100% | 597 | 597 | 100% | 564 | 564 | 100% |

Рассмотрим распределение персонала по различным категориям в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» (таблица 2.3). Этот анализ позволит получить более подобную информацию по структуре персонала и распределении сотрудников по различным должностям и категориям.

Таблица 2.3 – Распределение персонала УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по возрасту в 2023 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по возрасту | Всего человек | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|  |  | Кол-во | %  по группе | Кол-во | %  по группе | Кол-во | %  по группе |
| До 20 | - | - | - | - | - | - | - |
| 20-30 | 28 | 1 | 3,5% | 5 | 17,8% | 22 | 78,5% |
| 30-40 | 239 | 11 | 4,6% | 27 | 11,2% | 201 | 84,1% |
| 40-50 | 316 | 12 | 3,7% | 36 | 11,3% | 268 | 84,8% |
| 50-60 | 96 | 3 | 3,12% | 20 | 20,8% | 73 | 76,04% |
| Свыше 60 | 3 | 3 | 100% | - | - | - | - |
| Итог | 682 | 30 | 4,3% | 88 | 12,9% | 564 | 82,6% |

Анализ распределения персонала по критериям таблицы показывает, что в категории руководителей есть тридцать человек, где большее количество имеет возраст от 40 до 50 лет. Из этого можно сделать вывод, что необходимо начать подготовку кадрового резерва для большого количества руководящих должностей.

Рассматривая категорию специалистов, основной состав персонала (3,7%) составляют сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет, что позволяет предположить, что они имеют достаточный опыт и стаж работы. В группах от 20 до 30 лет по человек и от 50 до 60 лет по 20 человек. Таким образом можно сделать вывод, что категория специалистов укомплектована людьми среднего возраста, обладающими необходимым опытом и знаниями.

В категории специалистов отсутствуют сотрудники старше 60 лет, что позволяет более молодым кадрам занять такие вакансии, как машинист, автомеханик, механик и сварщик. Большинство составляют сотрудники (11,3%) от 40 до 50 лет, но также представлены и другие возрастные группы: от 20 до 30 лет (78,5%), от 30 до 40 лет (84,1%), от 50 до 60 лет (86,06%).

Основываясь на данных штатного расписания за 2023 год, рассмотрим анализ распределения персонала (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Распределение персонала УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по возрасту в 2023 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по полу | Мужчины | | Женщины | |
|  | Кол-во | % по группе | Кол-во | % по группе |
| Руководители | 22 | 73,3% | 8 | 26,6% |
| Специалисты | 36 | 40,9% | 52 | 59,09% |
| Рабочие | 510 | 90,4% | 54 | 9,5% |
| Итого | 568 | 83,2% | 114 | 16,7% |

УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» большое количество сотрудников, где большую долю работников составляют мужчины 83,2%. Они представлены на всех уровнях 73,3% мужчин занимают руководящие должности, 40,9% являются специалистами, 90,4% относятся к категории рабочих. Из 114 женщин, 26,6% руководители, 59,09% специалисты и 9,5% занимают рабочие должности.

Проанализируем распределение сотрудников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по трудовому стажу (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Распределение работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по трудовому стажу в 2023 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по стажу | Всего человек | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | |
|  |  | Кол-во | % по гр. | Кол-во | % по гр. | Кол-во | % по гр. |
| До 5 | 151 | - | - | 18 | 11,9% | 112 | 74,1% |
| От 5 до 10 | 227 | 4 | 1,7% | 39 | 17,1% | 205 | 90,3% |
| От 10 до 15 | 209 | 11 | 5,2% | 20 | 9,5% | 189 | 90,4% |
| Свыше 20 | 55 | 8 | 14,5% | 6 | 10,9% | 41 | 74,5% |
| Свыше 30 | 29 | 7 | 24,1% | 5 | 17,2% | 17 | 58,6% |
| Итого | 682 | 30 | 4,3% | 88 | 12,8% | 564 | 82,4% |

Большая часть руководителей обладают опытом работы от 10 до 15 лет и свыше 20 лет, исходя из этого можно заключить, что наличие руководящего резерва необходимо формировать уже сейчас. Распределение работников по возрасту более сбалансирован. Однако наиболее многочисленную группу составляют специалисты и рабочие с опытом от 5 до 10 лет. Среди специалистов их доля составляет– 17,1%, а среди рабочих– 90,3%.

Далее приведена таблица 2.6, в которой представлено распределение работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по образованию.

Таблица 2.6 – Распределение работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» по образованию в 2023 году

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы работников по стажу | Всего человек | Руководители | | Специалисты | | Рабочие | | |
|  |  | Кол-во | % по гр. | Кол-во | % по гр. | Кол-во | | % по гр. |
| Начальное | - | - | - | - | - | - | | - |
| Среднее | 11 | - | - | - | - | 11 | | 100% |
| Высшее профессиональное | 671 | 30 | 4,4% | 88 | 13,1% | 553 | | 82,4% |
| Ученная степень | - | - | - | - | - | - | | - |
| Итого | 682 | 30 | 4,3% | 88 | 12,9% | 564 | 82,6% | |

Таблица демонстрирует распределение уровня образования среди сотрудников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар».

Все руководящие должности занимают работники с высшем образованием. Также среди специалистов все имеют высшее образование 13,1%.

В группе рабочих 11 человек имеют среднее образование, а 82,4%– высшее. Для этой категории персонала высшее образование является избыточным, поскольку их работа не требует специальных навыков или профессиональной подготовки.

Проанализируем заработную плату работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ средней заработной платы УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 год | 2022 год | 2023год | 2023 г. в % к 2021 г. |
| Руководители | 81000 | 85000 | 91000 | +12,35% |
| Специалисты | 49500 | 53000 | 57000 | +15,1% |
| Рабочие | 35000 | 38000 | 44000 | +25,7% |

Исследование изменений в оплате труда показывает, что в 2023 году, по сравнению с 2021 годом, наблюдались следующие тенденции роста зарплат: среди руководящего состава увеличение составило 12,35%, среди специалистов- 15,1%, рабочих- 25,7%.

В результате анализа управленческой системе в сфере персонала выявил дал следующие результаты:

* Тенденция движения рабочей силы является негативной, поскольку коэффициенты текучести кадров в 2023 году выросли на 10,6% по сравнению с 2021 годом, в то время как коэффициент постоянства состава снизился на 0,912%. Таким образом, мы можем сделать вывод, что в организации есть проблемы с быстро меняющемся рабочим составом.
* Исследования возрастной группы УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» показывает, что значительная часть персонала принадлежит к предпенсионному и пенсионному возрасту: 3,7% руководители; 11,3% специалисты; 84,8% рабочие. Это указывает на проблему возрастных кадров. Также, анализ рабочего опыта выявил, что большинство руководителей, специалистов и рабочих имеют опыт работы свыше 10 лет. В связи с этим следует разработать стратегию по формированию кадрового резерва.
* Около 671 работников УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» имеют высшее образование, как того и требует устав организации.

**2.3 Современное состояние системы управления конфликтными ситуациями на предприятии**

Цель эмпирического исследования заключается в анализе современного состояния управления конфликтными ситуациями в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар», а также в разработке рекомендаций по их разрешению.

Исследование было структурировано на два этапа: первый этап включал анализ документов, доступных в организации, а второй этап представлял собой проведение социологического исследования путем опроса сотрудников. На первом этапе мы изучаем документы, включая нормативные акты, приказы, основания, распоряжения, а также формы отчетности. Этот анализ позволит получить полное представление о характере организации, ее организационной структуре, составе персонала как по количеству, так и по качеству, частоте возникновения конфликтов, их причинах, а также о потенциальных факторах, которые могут вызвать конфликты [13].

После изучения общих данных было проведено социологическое исследование с использованием анкетного опроса всех сотрудников организации. В опросе участвовали 34 работника УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар», представляющие различные категории персонала, такие как специалисты и рабочие. Среди них было 21 женщина и 13 мужчин. Возраст респондентов варьировался от 20 до 50 лет.

Вопросы анкеты были разработаны для изучения следующих аспектов:

* Частота возникновения конфликтов в организации.
* Самооценка уровня конфликтности респондентов.
* Наиболее часто используемые методы разрешения конфликтов.
* Причины возникновения конфликтов.

Исследование позволило сделать определенные выводы о причинах конфликтов, ролях участников в конфликтных ситуациях и методах разрешения конфликтов.

В процессе анкетирования, 47% участников отметили, что конфликтные ситуации в их организации возникают время от времени, в то время как 8% респондентов заявили, что конфликты происходят очень часто.

Работники компании отмечают, что конфликты в коллективе происходят достаточно часто. Однако, большинство опрошенных (61%) не считают себя конфликтными личностями, они полагают, что они становятся участниками конфликтных ситуаций.

Большинство респондентов (85%) согласны с тем, что конфликты можно контролировать и урегулировать. Чаще всего для того, чтобы уладить конфликт интересов применяется юридический подход. Вторым по частоте использования для разрешения конфликтов используется психологический подход. Кроме того, организационные методы используются для эффективного решения конфликтных ситуаций.

Тем не менее, 32% участников исследования полагают, что необходимы изменения в работе организации и 61% респондентов не видят необходимости в изменениях в этой области. Остальной процент опрошенных воздержались от ответа на этот вопрос.

Мониторинговые данные указывают, что конфликты часто возникают из-за высоких стремлений отдельных сотрудников и недостатков в организации работы. Респонденты выделяют такие факторы, как зависть между коллегами, злоупотребление полномочиями, некоторыми работниками, напряженная атмосфера в коллективе, а также невыполнение просьб и обещаний.

Одной из главных причин конфликтов, по мнению большинства респондентов, является неэффективная организационная работа коллег и подчиненных. Согласно 82% опрошенных, не ответственное отношение работников к своим задачам становится причиной разногласий в первую очередь. Вместе с тем, 8% уверены, что главной причиной оттока сотрудников из организации является негативный социально-психологический климат.

Кроме того, по мнению 94% опрошенных, ведущую роль в разрешении конфликтов и проблем играет верхнее руководство, которое способствует предотвращению ухода сотрудника с его рабочего места и повышает общий уровень лояльности работников.

В ответе на вопрос о защите коллег от несправедливых поступков, большая часть опрошенных указала, что сталкивались с этим изредка. Из них 70% вступились за коллег против других сотрудников, а 5% против действий посетителей УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар».

При этом часть респондентов отметили, что предпочитают сохранять нейтралитет и не вступать в конфликтные ситуации для защиты коллеги, ни с посетителями, ни с руководством организации.

61% опрошенных иногда выступали в защиту прав коллег против других сотрудников. Большинство из них, заметили, что в случае конфликта между слабым и сильным соперником, сотрудники склонны поддерживать того, кто находится более слабой позиции.

Анализ полученных данных позволяет сделать вывод, что среди опрошенных сотрудников, которым часто приходится защищать своих коллег от других работников, лишь иногда становятся участниками конфликтных ситуаций. Это позволяет предположить, что либо эти респонденты занимают достаточно высокое положение в организационной иерархии, либо пользуются определенным авторитетом в коллективе.

В целом, результаты анкетирования свидетельствуют о том, что в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» конфликты являются довольно распространенным явлением.

Проанализировав ответы сотрудников при анкетировании и личной беседе, можно выделить ряд факторов вызывающие конфликтные ситуации.

Согласно опросам, конфликты с коллегами, по мнению респондентов, обусловлены следующими причинами:

* Разногласия в стилях работы.
* Плохая коммуникация между работниками.
* Конкуренция за продвижение по карьерной лестнице.
* Негативная атмосфера в коллективе.
* Разные взгляды.

Согласно опросу, респонденты указали следующие способы разрешения конфликтов:

* Выполнять свои обязанности.
* Не поддаваться на эмоциональные провокации.
* Стараться находить компромисс и стремиться к сотрудничеству в конфликтных ситуациях.
* Разграничивать личные и рабочие взаимоотношения.
* При возникновении конфликта обращаться к вышестоящему лицу.

Конфликты с руководителями, как правило, вызываются следующими факторами:

* Игнорирование распоряжение руководителя.
* Расхождение во взглядах на проблему и способы ее устранения.

Способы конструктивного разрешения конфликтов с руководителем:

* Разъяснение четких требований к работе.
* Обсуждение проблемы напрямую с начальством.
* Найти взаимоприемлемое решение.
* Сохранение уверенности и спокойного тона в общении с руководителем.

Причины возникновения конфликтов с посетителями:

* Несоблюдение обязательств перед клиентом.
* Сложности во взаимодействии.
* Неуважение со стороны работников или посетителей.

Способы урегулирования конфликтов с посетителями:

* Следование этическим и моральным принципам поведения.
* Повышение самоконтроля при общении с одной из сторон.
* Доступное и полное информирование посетителей о правилах посещения организации [18].

В результате проведенного эмпирического исследования с использованием таких методов, как наблюдение и опрос, анализ прошлых конфликтов и документации, было выявлено, что ключевые факторы, способствующие возникновению конфликтов, включают плохую психологическую атмосферу, отсутствие эффективной системы вознаграждения и поощрения сотрудников, что привод к низкой мотивации, а также игнорирование руководством конфликтных ситуаций. Кроме того, недостаток специалистов с компетенциями в области конфликтологии, обладающих полномочиями для разрешения споров и знание о методах управления конфликтами, приводит к ограниченному набору инструментов для управления конфликтами внутри организации.

Исследование, выполненное согласно определенным критериям, дало возможность создать на базе обнаружения трудностей комплекс мер, направленных на их решение, подробности которых будут представлены в следующей главе

**3 Пути совершенствования управления конфликтами в управлении УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»**

* 1. **Программа событий по совершенствованию уровня управления конфликтами в международной организации**

Опираясь на анализ факторов, вызывающих конфликты, и теоретические подходы к их управлению, формируем эффективную методику для устранения обнаруженных проблем и слабых мест. Результаты систематизированы и представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1– Рекомендации совершенствования управления конфликтами в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Проблема | Рекомендации | Мероприятия | Результаты |
| 1 | Недостаточная коммуникация между коллегами, где стороны не общаются в открытую или не до конца понимают друг друга | Провести обучающий семинар или тренинг по развитию коммуникационных навыков для всех сотрудников коллектива | Организовать мастер-классы по эффективной коммуникации, в которых участники смогут узнать об основах коммуникации, способы улучшения общения, разрешении конфликтных ситуаций и тд. | Улучшение взаимопонимания между сотрудниками, повышение уровня доверия и эффективности работы коллектива. Снижение конфликтов и недоразумений. |
| 2 | Эмоциональная напряженность в коллективе может затруднить поиск конструктивного решения проблемы | Поддерживать открытость, эмпатию и понимание в коллективе, особенно уделение внимания управлению эмоциями и конструктивному решению конфликтов | Проведение тренингов по управлению эмоциональным состоянием, а также организация совместных мероприятий для укрепления дружественных отношений в коллективе, такие как тимбилдинг или спортивные соревнования | Повышение эмоционального интеллекта сотрудников, снижение уровня напряженности и конфликтов в коллективе, улучшение коммуникации, повышение уровня вовлеченности сотрудников |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 | Отсутствие разработанных процедур и политик для управления конфликтами оставляет сотрудников и руководство в спорных ситуациях | Внедрить четкую политику разрешения конфликтов в коллективе, включая процедуры обращения, роли и ответственности сотрудников | Провести общее собрание, нацеленное на определение четких правил в политике управления конфликтами, отвечающих за разрешение проблем, главных лиц, а также прописать в уставе все детали обсуждения встречи | Сокращение времени на разрешение конфликтов, уменьшение негативного воздействия конфликтов на работу и партнерские отношения в организации |
| 4 | Ограниченные ресурсы могут вызвать конкуренцию между отделами или индивидуумами, что может привести к конфликтам | Разработать и внедрить политику равного доступа к ресурсам с учетом потребностей каждого сотрудника. Это может включать распределение ресурсов на основе объективных критериев, такие как заслуги, срочность задачи или специализация | Провести встречу по коммуникационным навыкам и конструктивной обратной связи для повышения осведомлённости о потребностях коллег и способов решения конфликтов. Создать механизм для обсуждения и распределения ресурсов, обеспечивая прозрачность и справедливость | Улучшение понимания и уважения между коллегами, сокращение конфликтов за ресурсы и повышение эффективности работы коллектива |

В качестве заключения к предоставленной таблице можно отметить, что недостаточная коммуникация между сотрудниками может привести к недопониманию и конфликтам. Для решения этой проблемы целесообразно провести серию обучающих семинаров и мастер-классов по развитию коммуникационных навыков. Это позволит улучшить открытость общения, повысить уровень взаимопонимания и доверия в коллективе, что в свою очередь снизит количество конфликтов и недоразумений, укрепит командный дух и повысит общую эффективность работы организации.

В следующем этапе осуществляется калькуляция стоимости работ, главной целью которой становится выявление ожидаемых затрат на отдаленные виды работ и их общий объем, принимая во внимание стоимость задействованных ресурсов. Это позволит в дальнейшем провести оценку экономической выгоды от внедрения предложенных мероприятий (таблица 3.2)

При оценке затрат учитывались стоимости требуемых ресурсов для выполнения работ. В процессе расчета стоимости применялись общепринятые нормативы и экспертные дискуссии.

Таблица 3.2 – Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию управление конфликтами в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Мероприятие | Период реализации | Ресурсы | Затраты |
| 1 | Организовать мастер-классы по эффективной коммуникации, в которых участники смогут узнать об основах коммуникации, способы улучшения общения, разрешении конфликтных ситуаций и тд. | Октябрь-ноябрь 2024 | Денежные ресурсы | 80 000 руб. |
| 2 | Организация обучающих семинаров по контролю над эмоциями, а также планирование коллективных мероприятий для усиления дружеских связей в команде, например, тимбилдинг или спортивные состязания. | Октябрь-ноябрь 2024 | Денежные ресурсы | 80 000 руб. |
| 3 | Провести общее собрание, нацеленное на определение четких правил в политике управления конфликтами, отвечающих за разрешение проблем, главных лиц, а также прописать в уставе все детали обсуждения встречи | Октябрь 2024 | Человеческие ресурсы | – |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 4 | Провести встречу по коммуникационным навыкам и конструктивной обратной связи для повышения осведомлённости о потребностях коллег и способов решения конфликтов. Создать механизм для обсуждения и распределения ресурсов, обеспечивая прозрачность и справедливость | Октябрь 2024 | Человеческие ресурсы | – |

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия направлены на улучшение коммуникативных навыков и управление эмоциями в коллективе. Основное внимание уделяется проведению мастер-классов и тренингов, которые помогут сотрудникам освоить основы эффективной коммуникации и управления эмоциональным состоянием. Это включает в себя обучение разрешению конфликтных ситуаций и укреплению дружественных отношений через совместные мероприятия, такие как тимбилдинг.

Планируется также проведение общего собрания для определения политики управления конфликтами и встречи, направленные на повышение осведомленности о потребностях коллег. Это способствует созданию прозрачной среды для обсуждения и распределения ресурсов.

Затраты на мероприятия ограничены денежными ресурсами в размере 80000 рублей для первых двух пунктов, в то время как последние два пункта требуют человеческих ресурсов без указания конкретных финансовых затрат.

Поэтому план акцентирует важность инвестиций в развитие навыков сотрудников как средства повышения эффективности работы и гармонии в коллективе.

**3.2 Приведение доказательной базы социально–экономической эффективности программ событий по совершенствованию уровня управления конфликтами в международной организации**

Управление конфликтами является ключевым аспектом устойчивого развития любой организации, особенно в международном контексте, где разнообразие культур и интересов может привести к увеличению потенциала для возникновения конфликтных ситуаций.

Эффективное управление конфликтами не только способствует поддержанию здорового рабочего климата, но и обеспечивает социально-экономическую эффективность, улучшая результаты деятельности организации и её взаимодействия с внешней средой [22].

Осуществление оценки издержек, связанных с внедрением рекомендаций, которые я предложила выше, чтобы определить их обоснованность. Также будет разработан прогноз относительно вероятного влияния этих решений на социально-экономическую эффективность. Ожидается, что реализация этих мероприятий приведет к уменьшению затрат, не связанных с производством, и как следствие, к повышению эффективности работы. Устранение препятствий, включая конфликтные ситуации, позволит достичь увеличение производительности в пределах нескольких месяцев.

Экономическая выгода от применения автоматизированных систем может провялиться не только напрямую, поскольку такие системы сами по себе не приносят никакого дохода. Они либо способствуют более эффективному повышению прибыли, либо содействуют сокращению издержек.

Для оценки экономического эффекта от использования автоматизации существует два метода: базовый и продвинутый. Базовый метод представляет собой упрощённую версию продвинутого, с определенными допущениями. К примеру, если внедрение системы не влияет на материальные затраты, их можно не учитывать в расчетах, что упрощает процесс. Полноценный анализ сложным методом обычно выполняют специалисты сложным методом обычно выполняют специалисты после детального изучения бизнес-процессов компании. Однако для быстрой предварительной оценки эффективности автоматизации можно использовать приблизительные значения затрат в формулах. Это даст не точный, но ориентированный расчет экономического эффекта, что поможет определить целесообразность и преимущества автоматизации [38].

Внедрение средств автоматизации на предприятиях приводит к существенным экономическим преимуществам. В первую очередь, автоматизация улучшает показатели эффективности, делая управление более оперативным и снижая трудозатраты на выполнение управленческих процессов. Это, в свою очередь, ведет к сокращению расходов на управление.

Для оценки результативности разработки и внедрения новых систем автоматизации используется показатель ожидаемого экономического эффекта, который рассчитывается по следующей формуле:

Э, (3.1)

где:

Эр–годовая экономия, тыс.руб.

Ен**–**нормативный коэффициент (Ен=0,15)

Кп**–**капитальные затраты на тренинги по устранению конфликтов в организации, тыс.руб..

Совокупная годовая экономия, полученная Эр, включает экономию за счет сокращения эксплуатационных расходов и экономию, связанную с повышением производительности труда сотрудников.

Перечень эксплуатационных расходов:

* Расходы на содержание информационных систем.
* Затраты на отплату труда, обслуживающего комплекс технических средств.
* Расходы, связанные с функционированием транспорта и транспортным обслуживанием.
* Затраты на содержание помещения.
* Прочие расходы.

Расчет выглядит следующим образом:

Эр , (3.2)

где:

Р1 и Р2–эксплуатационные расходы до и после внедрения программы, тыс.руб.

Рп–экономия от повышения производительности труда по средствам проведения собраний и тренингов, тыс.руб.

Таким образом, эксплуатационные расходы до внедрения составляли 36000000 рублей, а после внедрения 32397600 рублей. Экономия за счет повышения производительности труда составила 3602400 рублей.

Совокупная экономия составит:

Эр= (36000000–32397600) +1801200

Эр= 1801200+1801200

Эр=3602400 рублей

На основании расчетов, приведенных выше, можно сделать вывод о том, что совокупная экономия от внедрения составит 3602400 рублей. Это означает, что после внедрения эксплуатационные расходы снизились на 3602400 рублей по сравнению с предыдущем уровнем.

Эти результаты свидетельствуют о том, что внедрение было успешным и привело к значительной экономии средств.

Проведенные расчеты показывают, что организация может достичь значительной годовой экономии в размере 3602400 рублей за счет реализации мер по оптимизации условно-постоянных и условно переменных расходов.

Эта годовая экономия в размере 3602400 рублей позволит организации:

* Повысить свою прибыльность и рентабельность.
* Укрепить свое финансовое положение.
* Инвестировать в новые возможности роста.

Производительность труда – это показатель эффективности работы. Она оценивает, насколько эффективно мы используем своё время и ресурсы. Производительность можно измерить, разделить объем выполненной работы на время, затраченное на выполнение.

Расчёт производительности труда помогает выявить сферы, где можно улучшить процессы, и определить возможности для проста компании.

Производительность труда – это соотношение объема выполненной работы и затраченных трудовых ресурсов. Для ее измерения могут использоваться различные временные интервалы и показатели ресурсов.

Для точного расчета производительности необходимо учитывать трудозатраты, как прямые и косвенные.

Таким образом, прирост производительности труда можно рассчитать по формуле:

, (3.3)

где:

ПТ–прирост производительности труда

Эк числ–оптимизация штатной численности

Чср–среднесписочная численность работников.

, (3.4)

где:

Ст–снижение трудоемкости работников;

Фвр–ежегодный фонд рабочего времени на одного сотрудника (в часах).

Для УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» =1972 часа.

Отдельно рассчитаем снижение трудоемкости работников по формуле:

, (3.5)

где:

q1–объем производительности в базисном периоде

q2–объем производительности в отчетном периоде.

Вычислим сокращение трудозатрат и повышение производительности на 3602400 рублей.

719\*1972\*(1/1611101–1/1991200)= 15 чел–часов

Ст/Фвр=15/1972=0,11 чел.

Эк числ\*100%/ (Чср-Эк числ) =0,11\*100%/ (719–0,11) =15,3%

Повышение производительности труда не определяется охватом сотрудников, а рассчитывается только на основе среднесписочной численности. Связано это с тем, включение этих мероприятий по увеличению производительности труда, не предусматривает больших шагов в выполняемых работниками обязанностей. Они, не прекращая, продолжают свою работу, но только более эффективно.

В данный момент времени имеющих во владении помещений, оборудования и количества работников достаточно для увеличения показателей производительности труда без необходимости увеличение объемов организации. Поэтому, уменьшение трудоёмкости сотрудников может быть достигнуто посредством снижения непроизводительного рабочего времени.

Уменьшение трудовых конфликтов и образование положительной рабочей атмосферы приносит множество плюсов для компании. Увеличение производительного труда на 15,3% приведет компанию к значительно высоким объёмам производства, улучшенному качеству оказываемых услуг, а также повышению прибыли.

Также, экономия в размере 3602400 рублей в год за счет предотвращения и разрешения конфликтных ситуаций может быть направлена на иные более важные сферы, например, такие как, инвестиции в обучение работников, повышение качества оборудования или общее расширение компании.

Приятная рабочая атмосфера безусловно повышает моральный дух работников организации, уменьшает текучесть кадров и улучшает состояние сотрудников на рабочем месте. Это приводит к мотивированной и продуктивной рабочей силе, что может внести большой вклад в благополучие организации [37].

Таким образом, снижение трудовых конфликтов на рабочем месте и создание благоприятной рабочей атмосферы является самой выигрышной стратегией для организации, которая приносит повышение эффективности, экономию средств и улучшению общего уровня состояния сотрудников.

* 1. **Разработка рекомендаций для дальнейшего улучшения системы управления конфликтами в международной организации**

Анализ данной ситуации помог понять причину конфликтных ситуаций, сплоченности коллектива и оценить их воздействие на организацию, таким образом на его основе были разработаны дополнительные рекомендации по совершенствованию управлению конфликтами.

Так как, предотвращением конфликтов следует заниматься только на моменте его предпосылок, ведь конструктивное решение и профилактика нуждаются в более длительном времени и больших усилиях. Даже минимальные разрушительные последствия неотъемлемая часть любой конфликтной ситуации [26].

Разработанные рекомендации для разрешения конфликтов представлены в рисунке 3.1 и подробно описаны ниже:

1. Признание наличие конфликта означает определение и выявление противоборствующей цели и подходы участников. Для обеих сторон конфликта тяжело признать существование конфликта и выявить причины его возникновения, так ка, иногда конфликтная ситуация затягивается на продолжительное количество времени из-за невысказанности сторон участников. Каждый выбирает собственный путь поведения и воздействия на другого, а также поиск решения проблемы.
2. После того как оппоненты выявили наличие конфликта и понимание того, что решение должно быть немедленным и обсуждение проблемы нельзя откладывать ни на минуту. Для начала необходимо определить формат переговоров с третьей стороной или же без неё.
3. Определение поэтапной структуры переговоров, где стороны обязаны договориться о деталях переговоров, это может быть место, время, количество участников, правила принятия решения, а также сроки начала и окончания переговоров.
4. Заранее следует обозначить вопросы, которые являются основанием конфликта, для эффективного разрешения проблемы. Цель такого этапа – это установить общие критерии для определения того, что может входить в конфликт и что нет, такие действия помогают найти общий язык для объединения направления сил на разрешение проблемы и определить точки зрения участников сторон и понять, как можно найти компромисс.
5. Для удачного разрешения конфликта стороны обязаны работать сплоченно и рассматривать различные варианты его решения. Предложенные и выбранные варианты должны включать оценку затрат и последствий после потраченных ресурсов. Это поможет адекватно определить все преимущества и недостатки каждых из вариантов и принять наилучшее решение, которые сможет удовлетворить все стороны конфликта.
6. Для точного подтверждения и фиксирования принятого решения по разрешению конфликта может быть определенное соглашение о сотрудничестве сторон или иной правовой документ, который сможет это зафиксировать. В сложных и трудных ситуациях письменные документы следует составлять после каждой встречи и этапа переговоров для обеспечения ясности и прозрачности принятого и согласованного решения с обеих сторон.
7. Самый важный и трудный шаг – это воплощение принятого решения в жизнь, так как, невыполнение согласованного решения влечет за собой недоверие и потерю уважения коллег или протестующей стороны. Это может стать причиной начала повторного или нового более серьезного конфликта, а оставшиеся проблемы останутся нерешенными и будут повторными триггерами, а также будут обостряться снова и снова. Последующие переговоры будут невозможными или могут оказаться более сложными [10].

Бывают конкретные стратегии решения конфликтных ситуаций, не затрагивающие общих принципов урегулирования конфликтов.

Рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций

Согласование процедуры переговоров

Определить возможности переговоров

Признать наличие конфликта

Фиксация принятого решения

Варианты разрешения конфликта

Определить проблему

Реализация принятого решения

Рисунок 3.1–Рекомендации по разрешению конфликтных ситуаций [15]

Различные подходы к работе с конфликтными ситуациями включают в себя:

* Для облегчения решение конфликтов, необходимо снизить эмоциональный накал ситуации и увеличить её рациональность, так как, нерациональное и нелогичное поведение является препятствием для эффективного разрешения проблемы.
* Чтобы разрешение конфликта имело положительный исход, нужно сосредоточить свое внимание не на позициях сторон, а на истинные интересы.
* Также нужно расширить коммуникацию между двумя индивидами, для получения точной и определенной информации, а также укрепить доверие сторон.
* Деление конфликта на множество элементов помогает партнёрам определить общие точки зрения и соприкосновения, с помощью которых стороны могут найти компромисс или начать сотрудничество.
* Необходимо наличие границ личности участников от проблемной ситуации, дабы избежать перехода профессионального соперничества в личную ненависть.
* Ограничение области соперничества, стороны не должны затрагивать основные ценности и интересы другой стороны.
* Оппоненты, находящиеся в конфликте, представляют собой сложную структуру, где участвуют несколько людей или группа с каждой стороны, чаще всего их взгляды расходятся. При разных подходах к участникам конфликта можно ослабить позицию целой группы и выявить открытых к сотрудничеству индивидов.
* Необходимо быстрое реагирование на конфликт, чем скорее принимаются меры для разрешения проблемы, тем проще найти решение.
* Установление долгосрочных целей для полного разрешения конфликта зачастую упрощает процесс его разрешения, так как согласно правилам, краткосрочные цели рискованны и опасны.
* Найти окончательное решение конфликта не всегда является выходом из ситуации, поэтому следует избегать крайностей в разрешении проблемы. Вместо этого нужно аккуратно и поэтапно искать компромисс.
* Уступки только с одной стороны часто могут восприниматься, как слабость оппонента, что приводит к чувству несправедливости.
* Зачастую целесообразно предоставить возможность стороне делающей уступки, сохранить или повысить свой статус перед сторонниками или коллегами, поэтому важно избегать ситуацию, когда партнера провоцируют на агрессию и он оказывается в безвыходном положении, следует перевести ситуацию на безопасный уровень.
* Культурные нормы также влияют на разрешение конфликта, а именно это ценности, признающиеся всеми участниками и группами.
* Третья сторона в разрешении конфликта может помочь в налаживании коммуникации, подготовке, формулировании и толковании решений и осуществлять контроль за их выполнением.
* Краткосрочные выгоды не должны быть целью достижения после урегулирования конфликта, основной ценностью должна быть уделена сотрудничеству между оппонентами.
* Сокращение количества участников в процессе решения конфликта, должно быть сокращено до ключевых конфликтующих представителей, для удобства участников.
* Заранее следует определить возможные компромиссы и допустимые ошибки, перед тем как приступить к формированию общего решения.
* До начала действий по разрешению конфликта следует оценить последствия победы или поражения, так как, в длинных и не заканчивающихся проблемных ситуациях зачастую страдает не только проигравшие, но и победители, ведь количество потраченной энергии и ресурсов на противостояние тяжело восполняемые.
* Все решения по разрешению должны быть основаны на четко сформулированных соглашениях, что помогают осуществлять эффективный контроль за его исполнением [4].

Чтобы избежать конфликтных ситуаций, сотрудникам и руководству УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» рекомендуется следовать определенным моделям поведения, соответствующим обстоятельствам, которые описаны в таблице 3.3 [3].

Таблица 3.3–Рекомендуемые сотрудникам УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» стили поведения в конфликтных ситуациях

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стиля | Обстоятельства, при которых целесообразно использовать определенный стиль поведения |
| Гибкость и адаптация | Когда потери от уступки невелики по сравнению с возможными потерями противника;  Когда поддержание доброжелательных отношений важнее, чем защита собственных интересов |
| Избегание и отстранение | Когда проблема слишком запутана и её решение требует значительных усилий;  Когда недостаточно власти и полномочий для разрешений конфликта в свою сторону |
| Использование власти | В критических, исключительных обстоятельствах, когда существует значительное преимущество во власти над оппонентом |

Продолжение таблицы 3.3

|  |  |
| --- | --- |
| Взаимодействие | Активное участие всех заинтересованных сторон в открытом диалоге, когда решение конфликта имеет равное значение для каждого из них;  Готовность разрешить возникшие споры и достичь решения, учитывающего интересы всех участников |
| Поиск компромисса | Когда у оппонентов разные полномочия и противоположные интересы, а также ограниченное время для нахождения оптимального решения;  Принятие временного решения, при котором никто не побеждает, но и не проигрывает |
| Разрешение конфликта | Узнавание разнообразия мнения и желание понять другие точки зрения для поиска решений, удовлетворяющих всех участников;  Участники стремятся не к достижению собственных целей за счет других, а к нахождению наилучшего способа разрешения конфликтов |

Таким образом, принятые меры и стратегии управления конфликтами могут значительно повысить эффективность внутренних процессов в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар». Улучшение организационной культуры и структурирование культуры общения между сотрудниками не только создают благоприятную атмосферу для работы, но и способствуют более гармоничному и продуктивному взаимодействию в коллективе. Это, в свою очередь, лежит в основе создание условий для более эффективной и целенаправленной деятельности организации, что приводит к улучшению общих результатов работы и достижению поставленных целей.

Важно отметить, что такой подход к управлению конфликтами помогает не только в разрешении текущих противоречий, но и в предотвращении будущих, за счет чего укрепляется внутренняя согласованность и стабильность организации [16].

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Многочисленное значение термина «конфликт» имеют мнение, что одна из редких форм взаимодействия людей, которая основывается на предполагаемых или реальных, объективных или субъективных противоречиях различной степени осознанности, которые приводят к попыткам их разрешения на эмоциональном фоне.

Классическая классификация типология конфликтов включает в себя: внутриличностные конфликты, межличностные конфликты, конфликтны между индивидом и группой.

Конфликтные ситуации обычно классифицированы на основе их причин. Из этого вытекает, тот факт, что одним из важных фактов является ограниченность ресурсов, которые необходимо разделить между заинтересованными сторонами. Это может включать в себя ряд материальных и нематериальных ресурсов, такие как, деньги, оборудование, время или информация.

Взаимосвязь заданий также играет значительную роль, поскольку задачи одного индивида или группы могут влиять на результаты работы других, что может привести к конфликтам, если интересы не совпадают.

Различия в ценностях и убеждениях также могут быть источником конфликтов, особенно когда это ценности и убеждения глубоко укоренены в личности или культуре.

Авторские классификации конфликтов могут быть особенно примечательными. Конфликт часто содержит несколько причин, но обычно основное внимание уделяется одной, которая изначально формирует подход к урегулированию ситуации.

В управлении конфликтами важно придерживаться определенных основополагающих принципов:

1. Лица, обладающие необходимой квалификацией, должны осуществлять вмешательство в естественный ход конфликта.
2. Вместо того чтобы препятствовать расширении противоречий, целесообразно искать пути их мирного разрешения.

Важно предвидеть появление и эволюцию конфликтов.

Существует пять основных стратегий поведения, применяемых в условиях конфликта: властвование, избегание, подчинение, совместная работа и нахождение компромисса.

Процесс урегулирования конфликтов основывается на специфической методологии. В зависимости от метода воздействия, их классифицируют на педагогические и административные. К педагогическим методам относятся диалог, обращение, аргументация, пояснение стандартов работы и недопустимых действий участников конфликта, а также другие воспитательные меры. Административные методы подразделяются на принудительное урегулирование и урегулирование на основе решения. Принудительное урегулирование включает в себя подавление интересов сторон, перемещение на другую должность или различные способы их разделения. Урегулирование на основе решения предполагает вердикт комиссии, директиву руководства организации или судебного постановление.

УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар», был учреждён в соответствии с постановлением руководства ПАО «Газпром» и функционирует как местное представительство. Данное управление работает в прямом подчинении у ПАО «Газпром» и осуществляет свою деятельность, руководствуясь основным законом страны–Конституцией РФ, федеральным законами, другими нормативно-правовыми актами РФ, а также указаниями руководства ПАО «Газпром».

УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» занимается управлением транспортировкой и хранение газа по системе газопровода, а также производит хранение в подземных хранилищах газа. Это включает в себя планирование, координацию и контроль за бесперебойной и безопасной работой транспортной инфраструктуры. Также занимается обеспечением транспортной поддержки различных подразделений компании, включая автомобильный, железнодорожный, воздушный и водный транспорт, а также может отвечать за техническое обслуживание транспортных средств.

Исследование текущего положения дел в системе разрешения конфликтов в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар» выявило, что основной источник конфликтов заключается в плохой психологической атмосфере, ограничение ресурсов для сотрудников и плохое управление в разрешении конфликтов. Кроме того, отмечается ограниченное использование инструментов управления конфликтами, что ведет к ухудшению работы компании, усиливается взаимное недоверие, возникает чувство отдаленности сотрудников от организации, что, в свою очередь, снижает качество их работы.

В ответ на проведенный анализ причин конфликтов на основе теоретических методов управления ими, можно предложить следующие шаги для устранения обнаруженных слабых мест и проблем:

1. Организовать мастер-классы по эффективной коммуникации, в которых участники смогут узнать об основах коммуникации, способы улучшения общения, разрешении конфликтных ситуаций и тд.
2. Проведение тренингов по управлению эмоциональным состоянием, а также организация совместных мероприятий для укрепления дружественных отношений в коллективе, такие как тимбилдинг или спортивные соревнования мероприятий для укрепления дружественных отношений в коллективе, такие как тимбилдинг или спортивные соревнования.
3. Провести общее собрание, нацеленное на определение четких правил в политике управления конфликтами, отвечающих за разрешение проблем, главных лиц, а также прописать в уставе все детали обсуждения встречи.
4. Провести встречу по коммуникационным навыкам и конструктивной обратной связи для повышения осведомлённости о потребностях коллег и способов решения конфликтов. Создать механизм для обсуждения и распределения ресурсов, обеспечивая прозрачность и справедливость.

Была выполнена оценка стоимости работ, главной целью которой стало установление ожидаемых стоимостных параметров различных инициатив и их общего комплекса, принимая во внимание затраты на необходимые ресурсы. Это позволит в дальнейшем провести расчеты экономической выгоды от предложенных решений.

Проведенный анализ социально-экономической выгоды разработанных нами мероприятий и выбранные методы их оценки подтвердили их эффективность для устранения обнаруженных проблем, связанных с улучшением процессов управления конфликтами в УТТ и СТ ООО «Газпром трансгаз Краснодар».

Уменьшение количества трудовых споров и создание психологической атмосферы в команде приведет к увеличению производительности на 15,3% и к ежегодной экономии в размере рублей. Таким образом, разрешение конфликтных ситуаций и их профилактика способствует улучшению общей работоспособности предприятия.

Также были предложены некоторые меры, которые руководство может использование для разрешения конфликта в организации:

* Важно, чтобы руководство признавало факт существования конфликта. Игнорирование или отрицание проблемы не приведет к ее решению и может только усугубить ситуацию.
* Прежде чем приступать к переговорам, необходимо оценить, насколько это возможно и целесообразно. В некоторых случаях может потребоваться посредничество или внешняя помощь.
* Для эффективного разрешения конфликта нужно согласовать четкую процедуру переговоров, которая будет принята всеми сторонами.
* Необходимо четко определить и сформулировать ключевые вопросы, которые вызвали конфликт, чтобы понимать, над чем именно предстоит работать.
* Разработка различных вариантов решения конфликта позволить выбрать наиболее подходящий и эффективный путь урегулирования спора.
* Важно, чтобы все стороны конфликта пришли к согласию относительно выбранного решения. Это обеспечит его успешную реализацию.
* После принятия решения необходимо обеспечить его выполнение. Это может потребовать дополнительных ресурсов, времени и усилий, но является ключевым для разрешения конфликта.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Александрова Е.В. Трудовые конфликты на промышленных предприятиях: генезис, пути разрешения. [Текст] Автореф. канд. социол. наук/Рос. Акад. упр. M., 2019. С.41-42.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология: [Текст] Учебник для вузов/, А. И. Шипилов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М. ЮНИТИ – Дана, 2019. - 591с.
3. Анцупов А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии: [Текст] Учебное пособие / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. - СПб.: Питер, 2013. - 304 c.
4. Р. Ахметжанова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы – 2018- No1 – С. 27 -28.
5. Александренко М. А. Конфликты в организациях и способы их разрешения / М. А. Александренко, В. В. Гавриш // Актуальные вопросы развития современного общества – 2019 - No1 – С. 12 – 15.
6. Анкудинов И. И. Объективные и субъективные конфликты в 2020 - No12 – С. 233-235.
7. Аборнев Р.А. Проблемы конфликтов в организациях [Текст] / Р. А.
8. Агафонова М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации [Текст] / Агафонова М. С., Палѐха А. А. // Концепт. - 2018. - No8. – С.165 – 172.
9. Базык Е. Ф. Управление конфликтами в организациях в современных– 2019-No1 – С. 156- 163.
10. Бородкин Ф. М Внимание. Конфликт! Общество и личность [Текст] / Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк – М.: Книга по Требованию, 2020. – 190 с.
11. Большаков А.Г. Организационно-корпоративные конфликты. [Текст] Курс лекций и учебные материалы. – Казань: Казан.ун-т, 2018. – 114 с.
12. Ворожейкин И. Е. Конфликтология: [Текст] Учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова; Под ред. А.Я. Кибанов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 301 c.
13. Гайдашов Н. В. Управление конфликтами, как способ эффективного управления организацией [Текст] / Н. В. Гайдашов //Актуальные вопросы менеджмента и экономики – 2018 - No1 – С. 51 -56.
14. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: [Текст] Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)-2019. – 296 с.
15. Дибау Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива [Текст] / Т.А. Дибау // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 4. – No 2. – С. 77-84.
16. Зобова А. Г. О современных тенденциях и методах управления конфликтами на предприятиях [Текст] / А. Г. Зобова // Социально-экономические явления и процессы. - 2019. - No4. – С. 46-49.
17. Зеленков М. Ю. Конфликтология: [Текст] Учебник / М.Ю. Зеленков. - М.: Дашков и К, 2021. - 324 c.
18. Кильмашкина Т. Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебник для студентов вузов [Текст] / Т. Н. Кильмашкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2018. - 287 c.
19. Калмыкова О. Ю. Эффективное управление конфликтами в социально- трудовых отношениях [Текст] / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // Вестник СамГУ. - 2019. - No1 (102). – С. 171 - 176
20. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: [Текст] Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2020. - С. 36-37.
21. Кильмашкина Т.Н. Теоретико-методологические подходы управления социальными конфликтами [Текст] / Т.Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. - 2021. - No4 (24). – С. 12-16
22. Козлов А.С. Конфликтология социальных групп и организаций [Текст] / А.С. Козлов, Е.В. Левина, П.А. Эстрова. - М.: Ленанд, 2020. - 272 c.
23. Конфликты в организациях: учебное пособие [Текст] / Е.В. Недосека, О.Н. Недосека. – Мурманск: МАГУ, 2020. – 142 с.
24. Кобякова Т. И. Моделирование системы управления трудовыми конфликтами на производственных предприятиях [Текст] / Т. И. Копякова // УЭкС. 2018. - No11 (59). – С.31 – 40
25. Калмыкова О. Ю. Организационно-методические аспекты управления конфликтами в системе социально-трудовых отношений в организации [Текст] / О. Ю. Калмыкова, Н. В. Соловова // 2019. - No8 (119). – С. 206 – 212.
26. Климантова Г. И. Методология и методы социологического исследования: [Текст] Учебник / Г.И. Климантова. - М.: Дашков и К, 2018. - 256 c.
27. Компанеец Д. И. Конфликты в организациях [Текст] / Д. И. Компаниец, – 2020 - No1 – С. 258 – 260.
28. Конфликтология: Учебник [Текст] / Под ред. В.П. Ратникова. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 543 c.
29. Лобызенкова В. А. Управление конфликтами в административных организациях [Текст] // В. А. Лобызенкова, Н. В. Коваленко // EUROPEAN SOCIAL SCIENCE JOURNAL – 2018- No 5 – С. 164- 171.
30. Леонтьев М. Г. Роль коммуникативных действий в управлении конфликтом в организациях [Текст] // М. Г. Леонтьев // Актуальные научные исследования в современном мире – 2019 - No 7 – С.137 – 140.
31. Лысенко Ю. Н. Конфликты в системе управления производственной организацией [Текст] / Ю. Н. Лысенко // Вестник РГГУ. серия: Экономика. Управление. Право – 2019- No7 – С176 – 182.
32. Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии [Текст] / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2019 – С. 56-62.
33. Магулаева А. А. Анализ факторов, вызывающих конфликты в организациях [Текст] / А. А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования – 2019 -No3 – С. 252 – 254.
34. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата [Текст] / Е. Б. Моргунов. - 3-е изд., перераб. и доп - М.: Издательство Юрайт, 2018. - 561 с.
35. Меньшова В. Н. Конфликтология [Текст] / В.Н. Меньшова. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2019 – 324с.
36. Мкртумян Л. С. Традиционный и интеракционистский подходы к конфликтам в организации [Текст] / Л. С. Мкртумян // Молодой ученый. - 2019. - No4. -С. 662-664.
37. Новиков А. М. Методология: Основания методологии. Методология научного исследования. Методология практической деятельности. Введение в методологию художественной деятельности [Текст] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. - М.: Красанд, 2019. - 632 c.
38. Надеин В. В. Особенности управления конфликтами в организациях [Текст] / В. В. Надеин // Новая наука: теоретический и практический взгляд – 2019 - No3 – С. 139 – 143.
39. Петренко Т. В. Методы разрешения конфликтов в системе управления организацией [Текст] / Т. В. Петренко, Д. В. Попова, Л. А. Кузьмина // INTERNATIONAL SCIENTIFIC RESEARCH - 2020- No1 – С.506 – 508.
40. Резникова О.С. Управление конфликтами в организации [Текст] / О.С. Резникова, Э. Р. Карабаш // Проблемы экономики и менеджмента. - 2019. - No3 (67). – С. 15 – 18.
41. Резник С. Д. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения [Текст] / С. Д. Резник, Т. И. Копякова, А. Е. Черницов // УЭкС. - 2018. No12 (48). - С. 23 -26.
42. Райхлина Н. А. Внутриличностные конфликты работников бюджетной сферы / [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: http://www.hrmaximum.ru/articles/management/209 (дата обращения 30.04.2024).
43. Ротач А. А. Управление конфликтами как способ эффективного управления организацией [Текст] / А. А. Ротач, А. Ю. Раенко // Инновации в образовании и науке – 2018 - No1- С. 197 – 202.
44. Cергеев А. А. Алгоритм действий по управлению конфликтами в организации // [Текст] / А. А. Cергеев., Е. В. Авдонина. / Научный вестник волгоградского филиала ранхигс. серия: политология и социология – 2019 - No1 – С. 83- 86
45. Светлов В. А. Классификация стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килмена и единая теория конфликта [Электронный ресурс] // Режим доступа URL: https://www.sworld.com.ua/konfer34/304.pdf (дата обращения 30.04.2024).
46. Ставский В. Н. Конфликты в организациях и их регулирование [Текст] / В. Н. Ставский //Итоги научных исследований ученых МГУ имени А.А. Кулешова - 2019 - No1 – С. 297-299.
47. Спатарь А. В. Основы управления конфликтами в организации [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, февраль 2015 г.). — Челябинск: Два комсомольца, 2019. — С. 95-98. — URL https://moluch.ru/conf/econ/archive/132/7201/ (дата обращения: 30.04.2024).
48. Сычева Э. В. Причины конфликтов и их роль в антикризисном безопасность: Правовые, экономические, экологические аспекты - No1 – 2019- С.250-252.
49. Трошин А. А. Проблема возникновения конфликтов в коммерческих организациях [Текст] / А. А. Трошин // Студенческая наука и XXI век – 2019 - No12 – С. 281 – 283.
50. Шныренков Е. А. Использование различных методов сбора первичной информации при разрешении конфликтов в организациях [Текст] / Е. А. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: [Текст] Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. - М.: Дашков и К, 2019. - 240 c.
51. Щербаков И.Д. Конфликты в организации, причины их возникновения и способы разрешения // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. No 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2022/03/4610 (дата обращения: 15.04.2024).
52. Фомичева А. О. Управление конфликтами в организациях и способы их предотвращения [Текст] / А. О. Фомичева, О. С. Резникова // Современные технологии управления персоналом – 2019 - No 1 – С. 354 – 357.
53. Хвиць Л. Р. Субботина Т. Н. Конфликты в организациях: причины и последствия [Текст] // Л. Р. Хвиць, Т. Н. Субботина // Проблемы эффективного использования научного потенциала общества – 2019 - No1 – С 186 – 189.
54. Чистякова Д. П. Конфликты в организации: поколенческий аспект [Текст] / Д. П. Чистякова // Общество: социология, психология, педагогика. - 2018. –No5 - С. 20-23.