МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление конфликтами в организации (на примере ПАО «Детский мир»)

Студент А.В. Кочнева
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель д-р экономических наук, доцент Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант канд. пед. наук, доцент, Т.С. Якушева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Название дипломной работы: «Управление конфликтами в организации (на примере ПАО «Детский Мир»)».

Актуальность темы исследования заключается в том, что каждому человеку хотя бы раз приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, как в повседневной жизни отдельного человека, так и в работе коллективного труда. Конфликт – это ситуация, когда нет согласия или понимания между сторонами или сторонами. Конфликт проявляется в деятельности всех организованных групп, во взаимоотношениях между людьми и играет ключевую роль в жизни отдельных людей, семей, коллективов, стран, обществ и индивидов в целом. Коллективный трудовой конфликт практически неизбежен, поскольку определяется тем, что сознательное поведение одной стороны вступает в противоречие с интересами другой.

Цель исследования – разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере ПАО «Детский Мир». Исходя из цели исследования, в исследовании поставлены следующие задачи, определяющие его структуру: изучить теоретические основы управления конфликтами в сфере трудовых отношений; проанализировать управление конфликтами в сфере трудовых отношений (на примере ПАО «Детский Мир»); определить направления совершенствования системы управления конфликтами в ПАО «Детский Мир».

Объект исследования – отношения в коллективе ПАО «Детский Мир». Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу управления конфликтами.

В результате проведенного исследования выявлены особенности управления конфликтами в сфере трудовых отношений и представлены основные направления совершенствования системы управления конфликтами в ПАО «Детский Мир». Структурно выпускная

квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключение, списка использованных источников и приложений.

Abstract

Title of the thesis: "Conflict management in an organization (on the example of PJSC Detsky Mir)".

The relevance of the research topic lies in the fact that every person at least once had to deal with conflict situations, both in the daily life of an individual and in the work of collective labor. A conflict is a situation where there is no agreement or understanding between parties or parties. The conflict manifests itself in the activities of all organized groups, in the relationships between people and plays a key role in the lives of individuals, families, communities, countries, societies and individuals as a whole. A collective labor conflict is practically inevitable, since it is determined by the fact that the conscious behavior of one side conflicts with the interests of the other.

The purpose of the study is to develop recommendations for conflict management using the example of PJSC Detsky Mir. Based on the purpose of the study, the study sets the following tasks that determine its structure: to study the theoretical foundations of conflict management in the field of labor relations; analyze the management of conflicts in the field of labor relations (on the example of PJSC Detsky Mir); identify areas for improving the conflict management system at PJSC Detsky Mir.

The object of the study is relations in the team of PJSC Detsky Mir. The subject of the study is organizational and economic relations regarding conflict management.

As a result of the study, the features of conflict management in the field of labor relations were identified and the main directions for improving the conflict management system in PJSC Detsky Mir were presented.

Structurally, the final qualifying work consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and applications.

Содержание

Введение 6
1 Теоретические основы управления конфликтами в сфере трудовых отношений 9
1.1 Сущность конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений 9
1.2 Методы управления конфликтами в организации 25
2 Анализ управления конфликтами в сфере трудовых отношений (на примере ПАО «Детский мир») 33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Детский мир» 33
2.2 Анализ системы управления конфликтами в ПАО «Детский мир» 41
3 Совершенствование системы управления конфликтами в ПАО «Детский мир» 59
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в организации 59
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий 71
Заключение 77
Список используемой литературы 79
Приложение А Бухгалтерский баланс предприятия 83
Приложение Б Отчет о финансовых результатах предприятия за 2018-2020 гг. 85
Приложение В Анкета 86
Приложение Г Журнал регистрации конфликтных ситуаций 87
Приложение Д Журнал регистрации уведомлений работников о возможности возникновения конфликта интересов 88

Введение

Любой субъект хозяйствования – это совокупность людей, которые имеют свои собственные мнения, цели, личности, мотивации и амбиции. Неприятные ситуации, конфликты интересов, отстаивание своего мнения, непредвиденные ситуации, конфронтации и борьба с потребностями, разные цели, проблемы в отношениях, пересечение ценностей обеих сторон и многое другое – все это про отношения.

Актуальность темы исследования заключается в том, что каждому человеку хотя бы раз приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями, как в повседневной жизни отдельного человека, так и в работе коллективного труда. Конфликт – это ситуация, когда нет согласия или понимания между сторонами или сторонами. Конфликт проявляется в деятельности всех организованных групп, во взаимоотношениях между людьми и играет ключевую роль в жизни отдельных людей, семей, коллективов, стран, обществ и индивидов в целом. Коллективный трудовой конфликт практически неизбежен, поскольку определяется тем, что сознательное поведение одной стороны вступает в противоречие с интересами другой.

Современные предприятия характеризуются большим разнообразием конфликтов между отдельными лицами и группами, затрагивающими различные интересы и потребности. Конфликт, прежде всего, влияет на эффективность организации, ее экономический рост, но он также влияет и на психическое состояние самого работника.

Актуальность управления организационными конфликтами зависит от того, что проблема внутреннего организационного конфликта является одним из важнейших вопросов в сфере трудовых отношений. Несмотря на широкое развитие конфликтных вопросов в целом, сама организация все еще имеет значительное количество вопросов, которые необходимо понять и понять из-за изменений, происходящих в обществе.

На протяжении долгого времени вопросы конфликтов в организации, вопросы эффективного управления конфликтами рассматривались такими исследователями, как А. Файоль, М. Фоллет, А. Маслоу, Дж. Бертон и другие. Также свой вклад внесли такие российские ученые, как: С. А. Баркова,

А. И. Наумова, А. И. Пригожина и другие. Теоретические аспекты конфликтологии в России успешно рассмотрены в работах А. Дмитриева, В. Кудрявцева, С. Кудрявцева, А. Здравомыслова, Ю. Запрудского. Несмотря на обширную литературу по вопросам конфликта, вся она, в основном, носит теоретический характер. Однако в настоящее время не существует единого инструмента регулирования конфликтов в трудовых коллективах, который можно было бы применять руководителям для разрешения конфликтных ситуаций.

Объект исследования – отношения в коллективе ПАО «Детский Мир».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу управления конфликтами.

Цель исследования – разработать рекомендации по управлению конфликтами на примере ПАО «Детский Мир».

Исходя из цели исследования, в исследовании поставлены следующие задачи, определяющие его структуру:

– изучить теоретические основы управления конфликтами в сфере трудовых отношений;

– проанализировать управление конфликтами в сфере трудовых отношений (на примере ПАО «Детский Мир»);

– определить направления совершенствования системы управления конфликтами в ПАО «Детский Мир».

Методологические основы исследования. Для выполнения вышеуказанных исследовательских задач используются следующие методы: а) обзорно-аналитические исследования литературы; б) общенаучные

методы, такие как: сравнение, структурный анализ, синтез, экономико-статистические методы сбора и обработки информации и др.

1 Теоретические основы управления конфликтами в сфере трудовых отношений

1.1 Сущность конфликтных ситуаций в сфере трудовых отношений

Управление как особый вид человеческой деятельности подвержено влиянию кризиса, а управленческая деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами. Руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных [28].

Проблема межличностных отношений считается ахиллесовой пятой многих организаций [1]. По данным специалистов более 80% конфликтов происходят против желания обеих сторон, при этом сама конфликтная ситуация оставляет не только неблагоприятный климат, но и способствует снижению таких экономических показателей деятельности организации как производительность труда, объем продаж и др [2].

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) рассматривается в разных науках (рисунок 1) [3, с. 15].

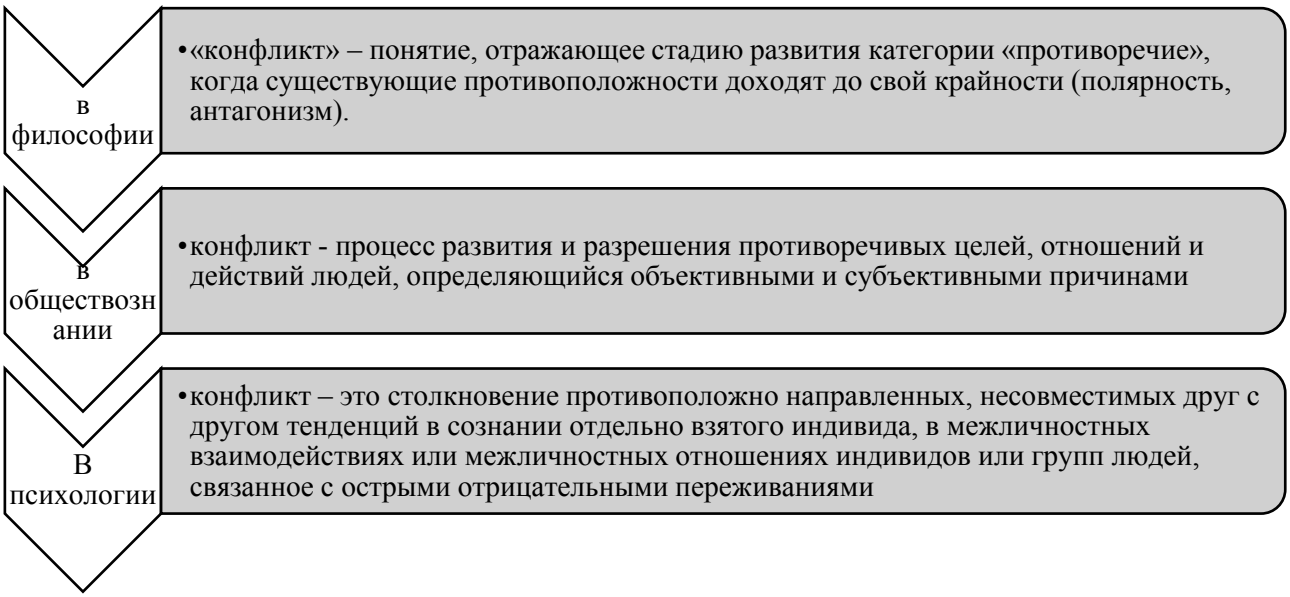

Рисунок 1 – Трактовка понятия «конфликт» с точки зрения различных наук

Обобщая вышепредставленные определения можно сказать, что конфликт – столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия [6, с. 55].

На практике как правило выделяют реальный и потенциальный конфликты, основные отличия которых представлены на рисунке 2.

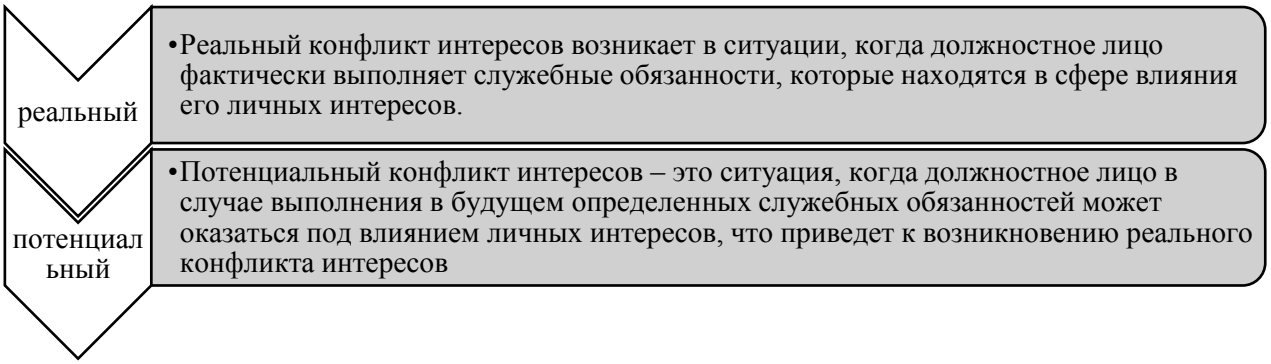

Рисунок 2 – Отличительные черты реального и потенциального конфликтов [16, с. 58]

Основой любого конфликта является отсутствие согласия между двумя сторонами, т.е. наличие противоречий в позициях двух людей либо группы людей [3]. На рисунке 3 отражены основные причины возникновения конфликтов, которые случаются в организации [30].

Чтобы конфликт начал разрастаться, нужен инцидент (то есть повод), при котором одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны [4]. Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Его может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово или какое-либо действие [5].

Рисунок 3 – Основные причины возникновения конфликтов [6, с. 56].

Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях может быть эффективным при использовании реальной власти, соответствующей должностному статусу руководителя государственного органа. Чем выше статус, тем выше должен быть уровень развития управления конфликтом. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняют и кому должны персонально отчитываться [6].

В качестве сторон конфликта в трудовом коллективе чаще всего выступают менеджеры высшего звена либо руководители и подчиненные. При этом чаще всего данные конфликты носят скрытый характер. Возникновению такого рода конфликтов может происходить из-за несогласия подчиненных во внедрении какого-либо нововведения [7]. Это может выражается открытым протестом либо скрытым недовольством. При неумении справляться с данного рода конфликтом и гибко реагировать на подобные случаи, возникновения данной ситуации значительно затрудняет работу руководителя или менеджера высшего звена [15, с. 148].

По мнению специалистов есть значительные различии в конфликтных ситуациях, которые определяют является ли эта ситуация обычным конфликтом или она уже враждебна. Поэтому необходимо различать негативное отношение со стороны начальника или подчиненного и возникновение разногласий. При этом открытое негативное отношение может выражаться в виде открытого протеста против нововведений, а возникновение конфликта может выражаться как косвенное изменение подхода к выполнению работы, применению другого подхода к решению задачи, изменение производительности труда и т.д. [8]. В этом случае имеет место скрытый конфликт, который сложнее всего выявить и устранить.

Возникновения конфликтной ситуации является естественным процессом. При применении правильных методов разрежения данной ситуации, конфликт в коллективе может привести к положительным изменениям, связанным с внутренней средой организации [15, с. 149].

Таким образом, можно отметить основные функции, которые выполняет конфликт.

Функциональные (конструктивные, позитивные) конфликты – ведут к повышению эффективности организации работы [9]. При функциональных конфликтах «оппоненты не выходят за рамки этических норм, совместно ищут решение назревших проблем и рассматривают разумные аргументы». Выделяют следующие конструктивные функции конфликта [7, с. 30]:

– группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп. Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то [10]. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики [15];

– установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация, как индивидов, так и групп. Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности;

– получение информации об окружающей социальной среде. Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая разведка боем;

– создание и поддержание баланса сил, и, в частности, власти, социальный контроль. Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации;

– нормотворчество. При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе;

– создание новых социальных институтов. Конфликт является одним из родоначальников новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей [11].

Дисфункциональные конфликты – это те конфликты, которые не приводят к положительному результату, а только ухудшают

взаимоотношения в коллективе и общий психологический климат [7, с. 37].

Основные функции данного вида конфликтов представлены на рисунке 4.

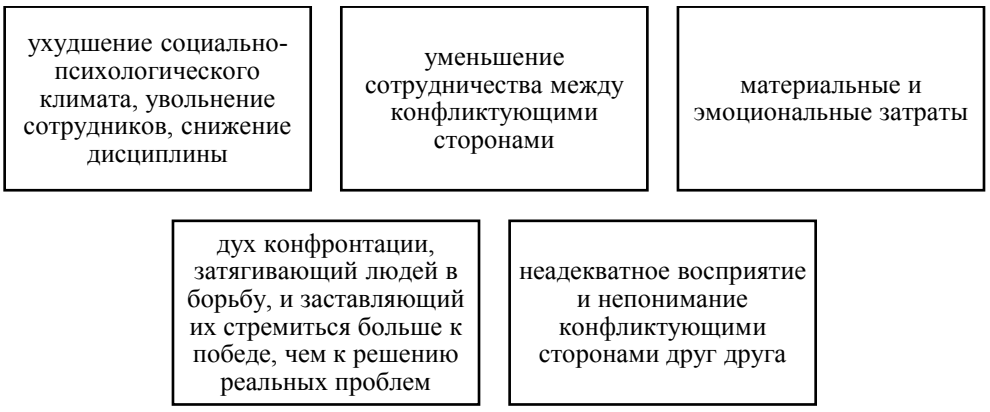

Рисунок 4 – Функции дисфункциональных конфликтов

Представление о функциях конфликта у конфликтологов неоднозначное. Насчитывают около 30 функций конфликта (рисунок 5).

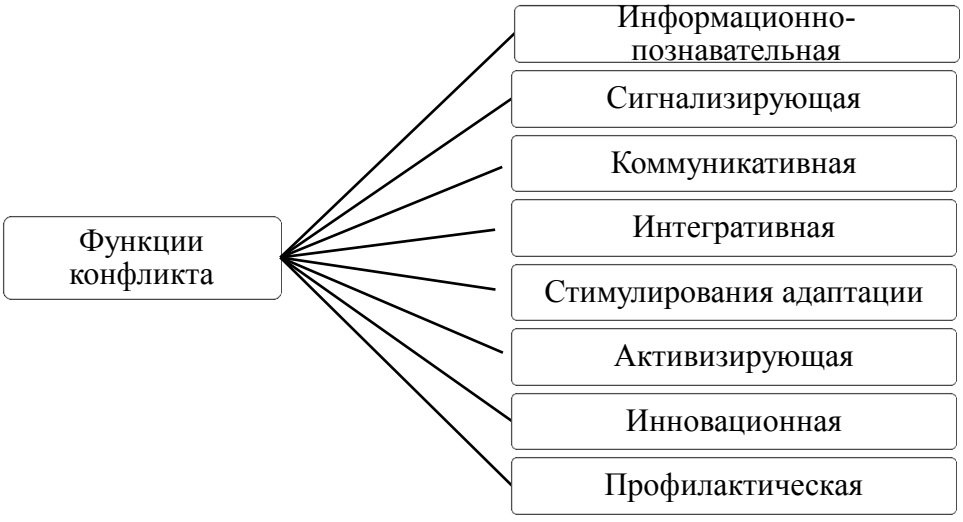

Рисунок 5 – Функции конфликта [24, с. 24].

Необходимо отметить, что ценность вышеперечисленных функций определяется в зависимости от возникшей ситуации, а конфликт с одной функцией может перерастать в конфликт с другой. [24, с. 24].

По мнению исследователей, взаимоотношения в организации, в которой отсутствуют конфликты, обречены на угасание [13].

При этом выигрыш одной стороны – это проигрыш для другой.

В свою очередь, руководитель должен обладать соответствующими навыками для предотвращения конфликта и способностью к его управлению [16].

Конфликты порождают ответственность, решимость и неравнодушие. Конфликтные ситуации могут носить как позитивный, так и негативный характер, поэтому они могут носить как позитивную, так и негативную функцию (рисунок 6) [14].

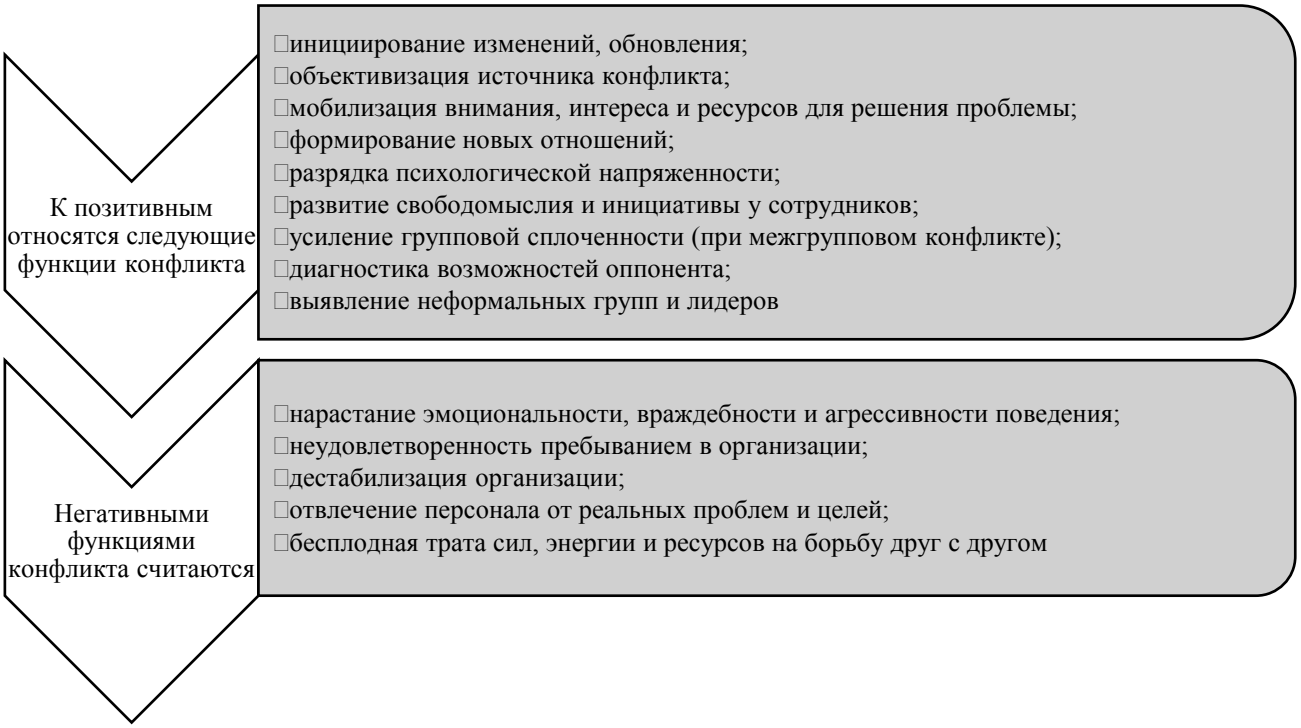

Рисунок 6 – Позитивные и негативные функции конфликта [6, с. 50-59].

Таким образом конфликты могут носить как позитивный, так и негативный характер, однако истиной является то, что нельзя игнорировать данное явление и лучшим решением при возникновении данной ситуации будет определение его причин и нахождение наилучшего для обеих сторон решения [6, с. 59].

Конфликт возникает во взаимоотношениях в любой сфере, особенно частно данные ситуации проявляются в трудовой сфере [17]. Избежать данного явления не всегда представляется возможным, поэтому со стороны руководителя должна быть определена последовательность действий, приводящих к наиболее оптимальному решению возникших разногласий [15].

Неизбежность данной ситуации обуславливает необходимость построения качественной и грамотной системы управления конфликтными ситуациями, для чего в первую очередь необходимо выявить источники и причины их возникновения [16].

На практике, варианты классификации конфликтов в организации являются самыми разнообразными, и определение того или иного вида конфликта зависит главным образом от интереса конфликтолога в данной ситуации [17].

При этом каждая классификация имеет основание, являющееся признаком разделения конфликтных ситуаций на классы. В качестве такого рода основания может выступать состав участников конфликта. Его причины и длительность, пути решения и др. [18, с. 34].

Важное значение в развитии организации и ее процветании имеют внутрифирменные конфликты, которые подразделяются на внутриличностные, межличностные, конфликт «личность – группа и межгрупповые, и в которых сторонами конфликта выступают работники одной организации. [16, с. 7] При этом один вид конфликта может постепенно перетекать в другой.

Внутриличностный конфликт – это противостояние двух начал в душе человека, воспринимаемое и эмоционально переживаемое человеком как значимая для него психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая внутреннюю работу, направленную на преодоление конкретной проблемы [18]. Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования [20].

Основные характеристики внутриличностного конфликта представлены на рисунке 7.

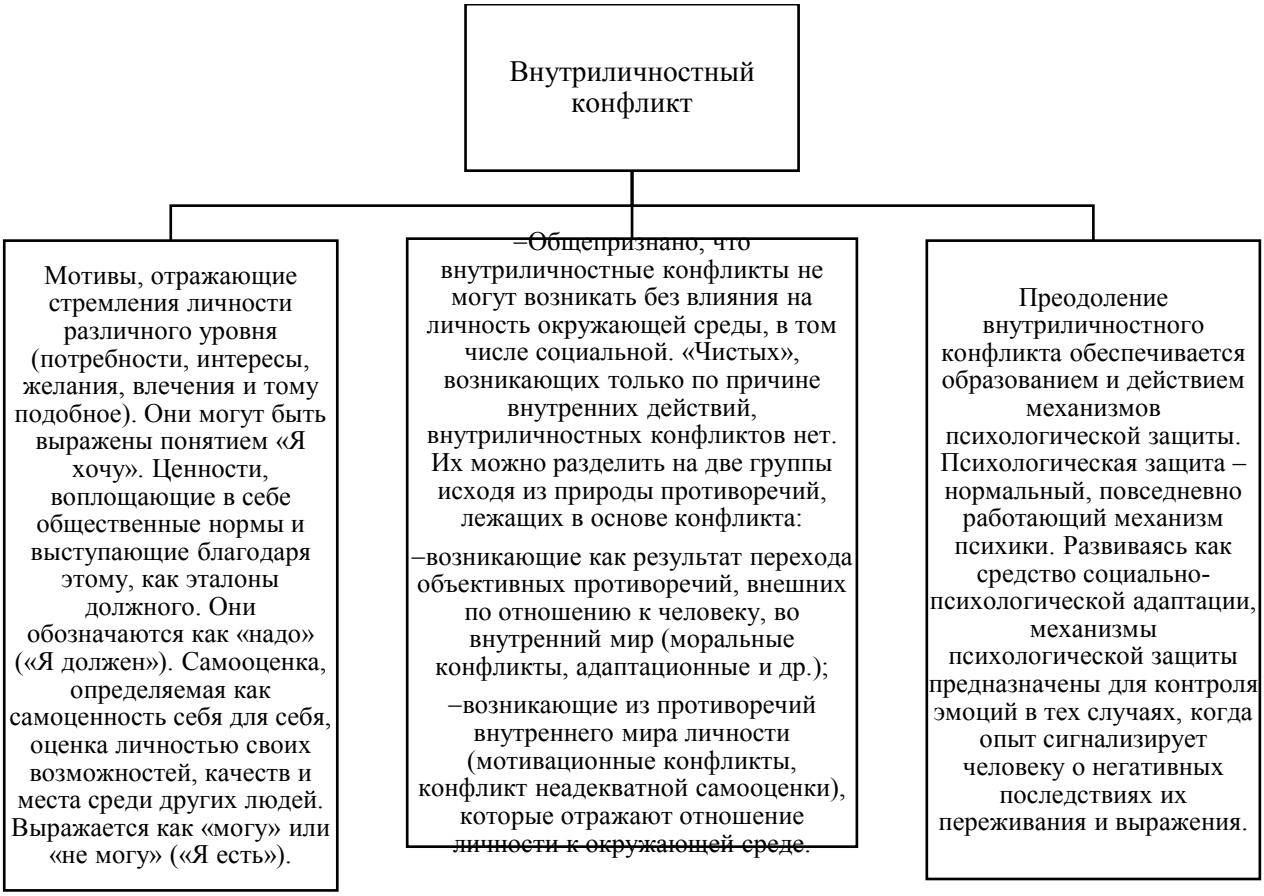

Рисунок 7 – Характеристика внутриличностного конфликта

Также в коллективе имеют место и межличностные конфликты, которые представляют собой столкновение мнений двух человек, в основе которых лежат какие-то материальные интересы либо несоответствие личных взглядов [9, с. 20].

Данный вид конфликтов является более распространенным по сравнению с групповыми конфликтами, и чаще всего возникает по вине руководителей [19].

Групповой конфликт представляет собой противоборство, в котором хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Такое противоборство возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов [21].

Исходя из этого можно выделить два основных типа групповых конфликтов: конфликт «личность – группа» и конфликт «группа – группа».

Можно выделить несколько особенностей групповых конфликтов (рисунок 8).

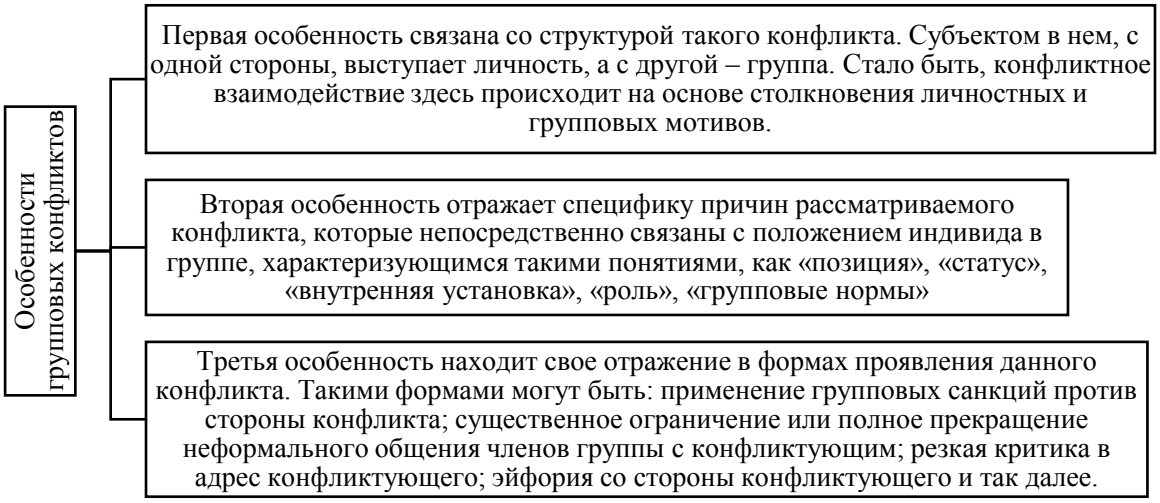

Рисунок 8 – Особенности групповых конфликтов [14, с. 40].

В межгрупповом конфликте в качестве противоборствующих сторон выступаю малые или средние группы, а основной причиной данного рода конфликтов как правило является столкновение интересов и ценностей [22].

Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям (рисунок 9).

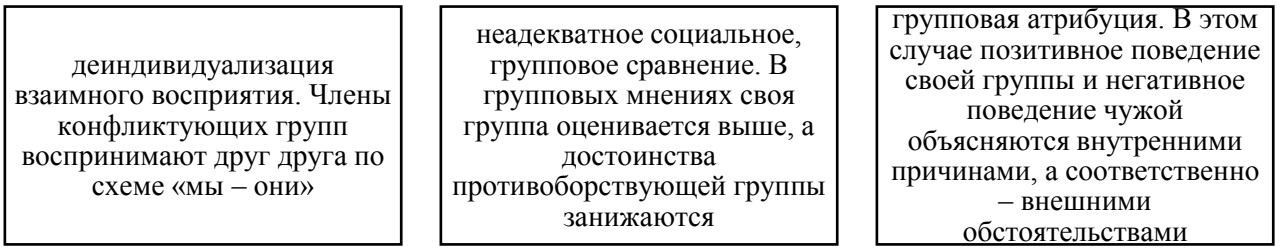

Рисунок 9 – Явления межгруппового конфликта [26, с. 54]

Внутрифирменные конфликты могут принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолога) [14, с. 41].

В практике, чем лучше относишься к людям, тем лояльнее они будут относиться к организации, тем лучше будут работать. В реальном мире все иначе. Любой бизнес можно «развалить» мягкостью и пушистостью в течение года-двух [23].

Работники показывают дружественные чувства к вам, пока вы их кормите (вы им платите) или пока есть перспектива развития в организации. Не поддавайтесь иллюзиям, что это дружба. Все может резко поменяться, если происходят резкие изменения в бизнесе, или в их понимании того, что происходит в бизнесе [24].

Существуют конфликты между работником и нанимателем, конфликты при найме на работу, конфликты, призывающие работников лучше работать, внутренние конфликты для укрепления дисциплины, создание иллюзии постоянного контроля, встроенные конфликты, позволяющие людям контролировать друг друга, карьерная лестница как порождение внутренних конфликтов, мотивационная доска как внутренний конфликт, решение конфликтов с ключевыми сотрудниками, конфликты между отделами [12, с. 59]. Ниже опишем каждый из них.

При устройстве на работу каждый соискатель ищет работу, где можно меньше работать и больше зарабатывать. При этом он проходит все возможные тренинги, изучает статьи в Интернете, чтобы казаться на собеседовании лучше, чем он есть на самом деле. И это порождает конфликт интересов работника и собственника [25].

Многие работодатели недооценивают резюме, которые соискатели заполняют при поиске работы [26]. Если человек просит помощи в том, в чем должен разбираться, – нужно показать ему его резюме. Объяснить, что это

может трактоваться как служебное несоответствие, за которое можно уволить. Люди начинают развиваться быстрее, чтобы соответствовать тому, что написано в резюме.

Чтобы сотрудники не расслаблялись, можно создать свою «кузницу» кадров. Ввести черновую позицию обучения – позицию стажера [27].

При найме следует себя вести достаточно жестко – люди должны изначально понимать, что здесь им придется работать, а не просто получать зарплату.

Либо ты подписываешь трудовой договор и работаешь, либо не подписываешь и не работаешь. Договор должны составлять юристы, чтобы не было проблем при увольнении. Можно взять человека на небольшой испытательный срок без оформления [28].

Люди не умеют себя мотивировать. Если их не мотивировать – они не будут ничего делать. Большинство людей жаждут управления. Будут делать хорошо – мы их наградим [30].

Будут делать плохо – мы их заменим. В день надо хотя бы одного сотрудника похвалить и одного поругать. Должна быть система, которая определяет, кого ругать, а кого хвалить. Только за благодарность никто работать не будет [29].

Следует встраивать в систему случайное вознаграждение и случайное наказание. О самой системе работникам рассказывать не обязательно. Пришли в плохом настроении – сделайте кому-то выговор за плохую работу. Хорошее настроение – закажите пиццу на весь отдел.

Даже если они этого не заслужили. И так минимум раз в неделю. У руководители-самодура больший КПД (коэффициент полезного действия) [31]. Это похоже на компьютерную игру и позволяет держать коллектив в постоянном тонусе. Раз в 3 месяца необходимо менять систему мотивации персонала [5, с. 62].

Следует также встраивать конфликты, направленные на укрепление дисциплины внутри организации. Человек должен знать, что будет, если

выполнит задание, и что будет, если не справится. Вводим штрафы на не заполненные отчеты [32].

Люди любят сбрасывать с себя ответственность. По любому вопросу бегут спрашивать у начальника» что делать? Необходимо заставлять думать сотрудников самостоятельно [33]. Для этого можно внедрить правило: работник должен прийти с 3 вариантами ответов. Тогда процесс разговора с начальником будет быстрее. Да и люди при этом быстрее развиваются [34].

Невозможно постоянно всех проверять, но можно создать иллюзию постоянного контроля. Можно проводить случайную проверку рядового персонала (е-мейл, звонки и т.д.). Наказывается и тот, кто виноват в недочете, и его руководители. Причем руководителю назначают в 2 раза большую сумму штрафа. В результате [19, с. 59]:

– самому подчиненному неудобно, к тому же он еще подставил руководителя;

– руководители стимулируются больше следить за подчиненными. Если ошибку выявят они, то оштрафован будет только подчиненный.

Делается такое с несколькими подчиненными из разных отделов.

Подчиненные, общаясь, сами разносят весть о «всевидящем оке».

Если коллектив дружный – начинаются проблемы у собственника. Необходимо вводить такие регламенты, чтобы дружеские взаимоотношения поменялись на рабочие [35]. В данном случае работает система взаимных штрафов. Если в бизнес-процессе кто-то из работников увидел, что другой делает неправильно, штрафуем того, кто делает неправильно, в пользу того, то это заметил [37]. Если деталь прошла весь процесс производства с браком – штрафуются все, кто участвовал. Это дает мотивацию следить друг за другом, чтобы не пострадали все участвующие [36].

Можно ввести командный бонус. Поставить планку на 10-20% меньше суммы, если все выполнят план. Если вместе команда достигает этой планки, то выдается бонус на всех [38]. Он делится между менеджерами в зависимости от того» какую роль в выполнение плана они внесли. Если же

план не выполнен – бонус исчезает. Приходится друг друга пинать, чтобы достигнуть этого бонуса [39].

Чтобы вдохновение не пропало после достижения этой планки, следует предусмотреть супербонус. Можно установить следующую планку на уровне 20-50% выше изначального плана. Так как планка будет завышена, то и бонус надо предлагать соответствующий.

Карьерная лестница или ее имитация очень важна – люди должны понимать возможность заработать больше, делая те же действия.

Людям очень нравится, когда виден свой прогресс. Иногда не обязательно увеличивать зарплату – достаточно поставить на должность повыше [41]. Это дает людям повод для гордости. Задача руководства – выстраивать такую структуру. Не выполняешь план – понижение в должности. Люди могут пойти на многое, лишь бы их не понижали по должности. Этим и надо пользоваться для мотивации сотрудников.

Мотивационная доска стимулирует работников соревноваться между собой. Это напоминает игру. Само размещение результатов на доску доставляет работникам необъяснимое удовольствие, ощущение радости, дает эмоции. Каждый хочет быть на высоте, поэтому производительность вырастает.

На мотивационной доске рисуется месяц и разбивается на 4 части (4 недели), чтобы равномерно распределить усилия. Человек после зарплаты не хочет напрягаться – деньги пока есть, и его надо стимулировать работать после зарплаты. Подводятся итоги после каждой недели.

Групповой бонус делится на 3 части, которые выплачиваются, если выполнены промежуточные планы.

Есть сотрудники, которые знают, что они ключевые. Чем больше делаешь для такого человека – тем меньше производительность.

Например, когда два человека отвечают за одно ключевое направление, главная задача – чтобы они не сдружились. Для этого следует в их отношения, встроить конфликт. Кому-то из них руководство предлагает

очень выгодный проект. Через какое-то время сделайте наоборот. Люди мыслят эмоциями и будут по очереди друг другу завидовать.

Еще одна методика – «звездный» отпуск. Отпускаете сотрудника в отпуск, а за это время находите ему замену. Его задания перераспределяются по всему коллективу. Он приезжает, а за него работу делают другие люди. Теперь ему можно сказать: «Мы без тебя тут работали. Что будем делать?» Как правило, человек становится на место [5, с. 62].

Всегда, когда отдел больше 3 человек, назначается заместитель руководителя. Заместитель без проблем должен при необходимости заменить руководителя.

Следует понимать, что существуют внутренние конфликты между отделами. Это позволяет отделам подгонять друг друга, двигая организацию вперед.

Например, внутренние конфликты между [35, с. 81]:

- отделом производства и отделом продаж;
- отделом продаж и отделом услуг;
- бухгалтерией и отделом продаж.

Следует стимулировать те конфликты, которые двигают организацию вперед, а устранять те, которые ее тормозят, если такие имеются. И ни в коем случае не пытаться эти конфликты устранить – они как барометр, который показывает, что надо изменить в организации, чтобы она двигалась дальше.

Если конфликтов в организации нет – работники дружат против собственника. И чтобы этого не произошло, надо самому встраивать в бизнес-конфликты, чтобы он превратился в саморегулирующийся механизм, и меньше занимал время собственника на контроль и управление.

Для более точного определения уровня конфликтности в организации многие предприятия также анализируют личностные качества каждого из сотрудников коллектива. Для обеспечения наиболее точного анализа зачастую используют метод пятифакторного личностного опросника (Р.МакКрэй, П. Коста).

В настоящее время тест-опросник «Большая пятерка» приобрел большую популярность и практическое значение как за рубежом, так и в Казахстане. При этом в переводе данный опросник был адаптирован под менталитет конкретной страны.

Пятифакторный тест-опросник представляет собой набор из парных, противоположных по своему значению, стимульных высказываний, характеризующих поведение человека. Стимульный материал имеет пятиступенчатую оценочную шкалу Лайкерта (-2; -1; 0; 1; 2), с помощью которой можно измерять степень выраженности каждого из пяти факторов (экстраверсия –интроверсия; привязанность – обособленность; самоконтроль – импульсивность; эмоциональная неустойчивость – эмоциональная устойчивость; экспрессивность –практичность).

В заключении можно выделить классификацию трудовых конфликтов в организации (таблица 1) [31, с. 45].

Таблица 1 – Классификация видов трудовых конфликтов в организации и формы их урегулирования

Вид трудовых конфликтов	Решения руководителей и менеджеров	Ожидаемые последствия
Деловые	– системный анализ проблем; – совершенствование техники проведений деловых заседаний; – всестороннее обоснование принятий решений.	– более полное понимание проблем коллективом; – выработка лучшего решения; – достижение ожидаемого результата.
Социально-эмоциональные	– формирование открытости коммуникаций; – сопереживание с обеих сторон; – доступность руководителя каждому сотруднику; – подчеркивание вклада работника о результаты деятельности, достижений предприятия.	– достижение понимания с обеих сторон; – появление доверия к руководителям; – повышение значимости предприятия в глазах работника.
Ресурсные	– эффективное ведение переговоров; – выработка рациональных нормативов распределения ресурсов.	– достижение компромиссов; – рациональное использование ресурсов.
Силовые	– анализ структурированной	–достижение оптимального климата

	взаимозависимости; – обсуждение решений с трудовым коллективом.	в коллективе; – формирование продуктивных структур, в том числе неформальных.

Таким образом, основной целью руководителей организации по предупреждению конфликтной ситуации является достижение компромисса между сотрудниками. Решение внутригрупповых вопросов должно находиться под контролем администрации.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что конфликты классифицируются по различным критериям. Чаще всего конфликт не может быть в абсолютном виде отнесен к какой-либо категории и имеет признаки сразу нескольких. Его относят к той категории признаки, которой преобладают.

1.2 Методы управления конфликтами в организации

В зависимости от классификации конфликта возможен подбор методов его управления и инструментов для его разрешения (рисунок 10) [27, с. 41].

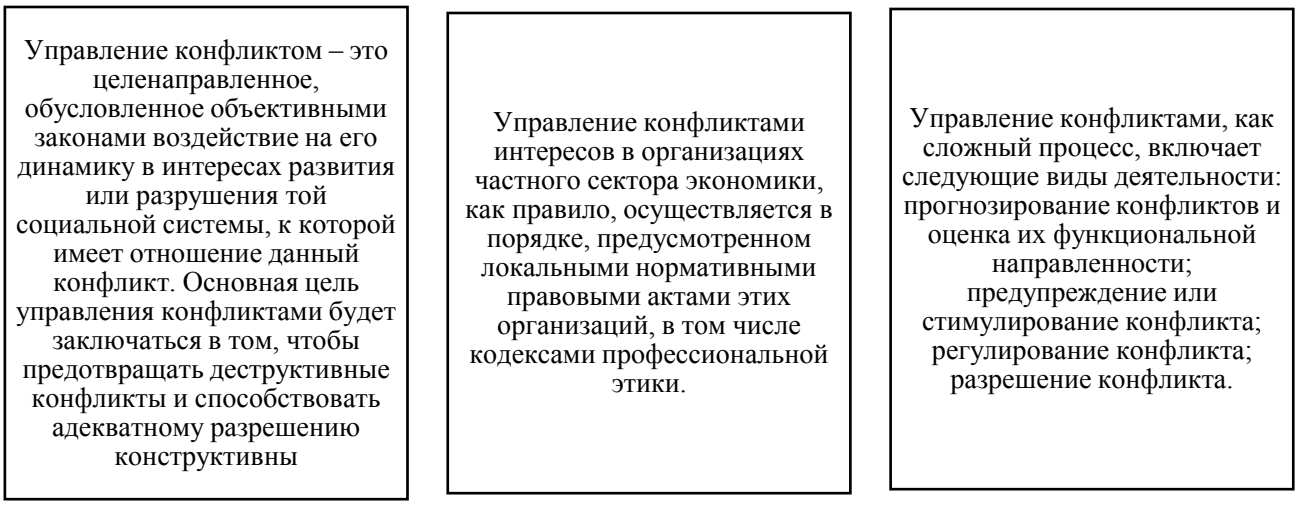

Рисунок 10 – Характерные аспекты управления конфликтом в организации

«Управление конфликтами в организации сложнейший процесс, который включает следующие виды деятельности:

– прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;

– предупреждение или стимулирование конфликта;

– регулирование конфликта;

– разрешение конфликта» [27, с. 41].

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в таблице 2 [24, с.78].

Таблица 2 – Характеристика видов управления конфликтом на каждом этапе его развития

Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование, предупреждение (стимулирование)
Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
Развитие открытого конфликта	Регулирование
Завершение конфликта	Разрешение

Также охарактеризуем основные управленческие действия на каждом этапе конфликтной ситуации:

– «Прогнозирование. Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основным источником прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления, уровень социальной напряженности, социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов» [32].

Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде (рисунок 11) [32].

Рисунок 11 – Прогнозирование конфликтов для различных типов

– «Предупреждение. Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта.

Для предупреждения (профилактики) конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением. В этом смысл внутреннего аспекта конфликтного управления.

Внешняя форма предупреждения конфликта: нейтрализация действий комплекса детерминирующих конфликт факторов как вынужденная профилактика; эффективное управление социальной системой как превентивная (стратегическая) форма предупреждения конфликта. Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости

стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни, переориентации конфликтной энергии в более мирное русло и т.д.» [32].

«Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение) является составной частью общего процесса управления в этой системе.

Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

– постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;

– подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;

– соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

– воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения» [32].

Предупреждение конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде (рисунок 12) [33].

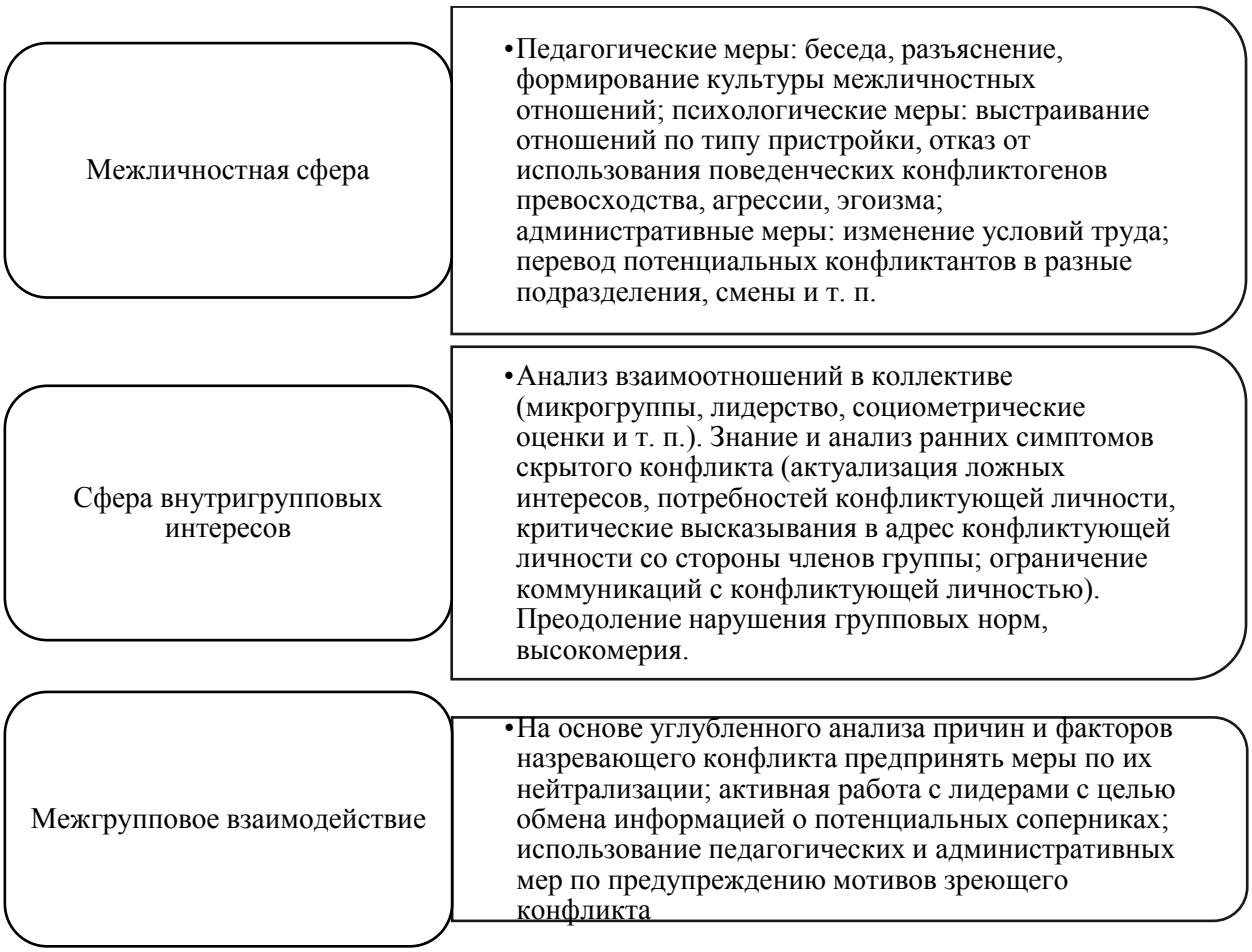

Рисунок 12 – Прогнозирование конфликтов для различных типов

– «Стимулирование. Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными:

– вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре;

– критика сложившейся ситуации на совещании;

– выступление с критическим материалом в средствах массовой информации.

Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое

условие в управлении конфликтами, нарушение его, приводит к негативным последствиям» [32].

а) «Регулирование. Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечение его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности:

1) признание реальности конфликта;

2) легитимизация конфликта – достижение соглашения конфликтующими по соблюдению установленных правил;

3) институализация конфликта – создание соответствующих рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия сторонами.

б) Завершение. Завершение конфликта – это заключительный этап управления конфликтом. Особую сложность для менеджера составляет нахождение способов завершения конфликтов. Здесь необходимо ввести два понятия: цена конфликта и цена выхода из конфликта» [32].

Цена конфликта для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин. Цена конфликта для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин:

1) «затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;

2) ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны;

3) потери, связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, утрата общественного престижа)» [28, с. 57].

Цену конфликта в принципе можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие [29, с. 7; 28, с. 57].

Бизнес–менеджмент в качестве основных методов предотвращения конфликтов называет следующие: наблюдение и индивидуальная работа с конфликтными сотрудниками; своевременная коррекция обострения

отношений в коллективе; упреждающее блокирование возможных конфликтогенов.

Подавление конфликта используется при его беспредметности либо деструктивном развитии. Основными методами подавления конфликтов являются:

– профессиональная этика – то есть система правил поведения и взаимоотношений в коллективе;

– «разведение» потенциально конфликтных друг другу сотрудников по разным отделан или цехам с целью минимизации их возможных деловых контактов;

– предъявление жестких требований к инициаторам конфликтов, вплоть до увольнения;

– целенаправленное сокращение количества сотрудников, склонных к различным противостояниям, с целью локализации эмоциональных напряжений.

Отсрочка конфликта – это временная мера с целью затормозить развитие проблемной ситуации до подготовки ее разрешения. Среди методов отсрочки можно назвать следующие:

– смягчение отношения конфликтующих к проблемной ситуации;

– изменение отношения конфликтующих друг к другу путем усиления либо ослабления одного в воображении другого;

– уменьшение ценности объекта конфликта в глазах конфликтующих.

Разрешение конфликтов – это доведение их до конструктивного завершения. Фактически в этом состоит главная функция конфликт–менеджмента.

Таким образом, конфликт – это столкновение противоположно направленных, взаимно исключающих целей, интересов, потребностей, мотивов, мнений и взглядов. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вызывает расстройство интересов другой

стороны, которое порождает ответное противодействие и в результате приводит к снижению эффективности совместной работы, повышению риска, прекращение совместной деятельности или другим последствиям.

Конфликт как процесс является развивающимся, состоящим из четырех этапов: возникновение конфликтной ситуации, инцидент, кризис, завершение конфликта. Для каждого из этапов характерны свои проявления и стратегии управления ими. Выделяют две стратегии управления конфликтом: предупреждение и разрешение (для уже возникшего конфликта). Для разрешения межличностных конфликтов используют один из пяти стилей поведения: уход, приспособление, компромисс, разрешение конфликта силой и сотрудничество.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно. Без знания причин возникновения и развития конфликтов трудно рассчитывать на их эффективное регулирование. Определение системы причин является результатом, главным образом, системно–генетического анализа конфликтных ситуаций. Необходимо различать причины конфликтов и причины изменений в их характеристиках.

2 Анализ управления конфликтами в сфере трудовых отношений (на примере ПАО «Детский мир»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика ПАО «Детский мир»

Публичное акционерное общество «Детский мир» зарегистрировано Московской регистрационной палатой 03 сентября 1997 года (Свидетельство о государственной регистрации № 869.149). Общество внесено в Единый государственный реестр юридических лиц за Основным государственным регистрационным номером (ОГРН) 1027700047100.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

Публичное акционерное общество «Детский мир».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ПАО «Детский мир».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Public Joint Stock Company «Detsky mir».

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: «Detsky mir» PJSC.

Целью создания ПАО «Детский мир» является извлечение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности [30].

Для достижения своей цели Общество осуществляет следующие виды деятельности:

– организация и осуществление розничной и оптовой торговли товарами народного потребления, продукцией промышленного и

сельскохозяйственного производства;

– создание и организация деятельности сети магазинов, предприятий общественного питания, торговых оптово-розничных предприятий и подразделений;

– осуществление торговой, торгово-закупочной, а также

посреднической деятельности и другими видами деятельности, указанными в уставе ПАО «Детский мир».

ПАО «Детский мир» является корпоративным юридическим лицом в соответствии с законодательством Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. ПАО «Детский мир» имеет круглую печать, штампы и бланки со своим полным фирменным наименованием на русском и английском языках и указанием на местонахождение ПАО «Детский мир»,

ПАО «Детский мир» организует ведение бухгалтерского учета и принимает меры для того, чтобы учет велся путем достоверного и полного отражения информации обо всех совершаемых сделках и иных фактах хозяйственной деятельности. ПАО «Детский мир» раскрывает финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством и внутренними документами Общества. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе, за своевременное представление годового отчета и другой финансовой отчетности в контролирующие органы, а также ответственность за достоверность сведений о деятельности Общества, представляемых акционерам Общества, его кредиторам и иным лицам, несет в установленном законом порядке Генеральный директор Общества. Годовая бухгалтерская отчетность ПАО «Детский мир» представляется Генеральным директором с заключением Аудитора и Ревизионной комиссии Общества Совету директоров и годовому Общему собранию акционеров [30].

Управление в ПАО «Детский мир» осуществляется через органы управления, в числе которых Общее собрание акционеров (высший орган управления), Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган) и Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Также созданы созданы дополнительные внутренние структурные образования (в том числе советы, комитеты, комиссии) при соответствующих органах управления. Организационная структура управления ПАО «Детский мир» отражена на рисунке 13.

Рисунок 13 – Структура органов управления ПАО «Детский мир»

Основным акционером компании является ПАО АФК «Система» – «публичная российская диверсифицированная холдинговая компания, обслуживающая около 150 миллионов потребителей в таких отраслях как телекоммуникации, высокие технологии, банковские услуги, розничная торговля, лесопереработка, сельское хозяйство, недвижимость, фармацевтика, туризм и медицинские услуги» [30].

Эффективное корпоративное управление является решающим фактором конкурентоспособности компании. ПАО «Детский мир» присвоен рейтинге корпоративного управления компании степень B+.

ПАО «Детский мир» является «крупнейшим розничным оператором торговли детскими товарами в России и Казахстане, холдинговой управляющей Компанией, владеющей торговой маркой «Детский мир» и управляющей всеми магазинами торговой сети, реализуя единую политику в направлении закупок, маркетинга, информационных технологий, логистики, поддержки и развития сети» [30].

Первый магазин с названием «Детский мир» открылся 8 сентября 1947 года в Москве на улице Кирова (которая сегодня называется Мясницкой) и был филиалом ЦУМа. 10 лет спустя, в 1957 году открылся «Центральный Детский мир» рядом со станцией метро Лубянка.

Приоритетным направлением деятельности ПАО «Детский мир» является открытие и поддержка новых магазинов детских товаров на территории России и других стран СНГ.

«Сеть магазинов Детский мир занимает лидирующие позиции в России на рынке детских товаров. На 31 марта 2017 года в число ПАО «Детский мир» входят 480 магазинов Детский мир в 178 городах России Торговая площадь магазинов сети Детский мир составляет 591 млн. кв. м. В 2016 году было открыто 100 новых магазинов сети Детский мир. В 2011 году Компания «Детский мир» запустила фирменный интернет-магазин. География расположения магазинов Детский мир отражена на рисунке 14» [30].

Организационная структура магазинов «Детский мир» стандартная для всей сети. Она представлена на рисунке 15.

Миссия ПАО «Детский мир» состоит «в создании национальной торговой сети, призванной обеспечить обществу цивилизованные условия для наиболее качественных, безопасных и перспективных инвестиций в подрастающее поколение» [30].

Рисунок 14 – География расположения магазинов ПАО «Детский мир» в России и Казахстане

Цель ПАО «Детский мир» – «стать национальным эталоном магазина с широчайшим ассортиментом качественных товаров для детей и подростков. Компания строит социально ответственный бизнес, который вместе с государством и общественными организациями всегда противодействует проникновению на отечественный рынок товаров, которые могут нанести ущерб моральным и нравственным устоям, психическому здоровью российских детей» [30].

Сеть магазинов «Детский мир» является «игроком №1 на рынке детских товаров с долей 23% по итогам 2019 года, увеличив ее на 3,2 процентных пункта по сравнению с 14,8% по итогам 2018 года. Основными драйверами роста рыночной доли в 2019 г. стали такие сегменты, как игрушки и товары для новорожденных» [30] (Приложение А).

В рамках данной работы в качестве объекта анализа будет выступать магазин ПАО «Детский мир» по адресу: просп. Ленина, 121, Томск, Россия (ТЦ «ЦУМ»). Организационная структура управления магазином представлена на рисунке 15.

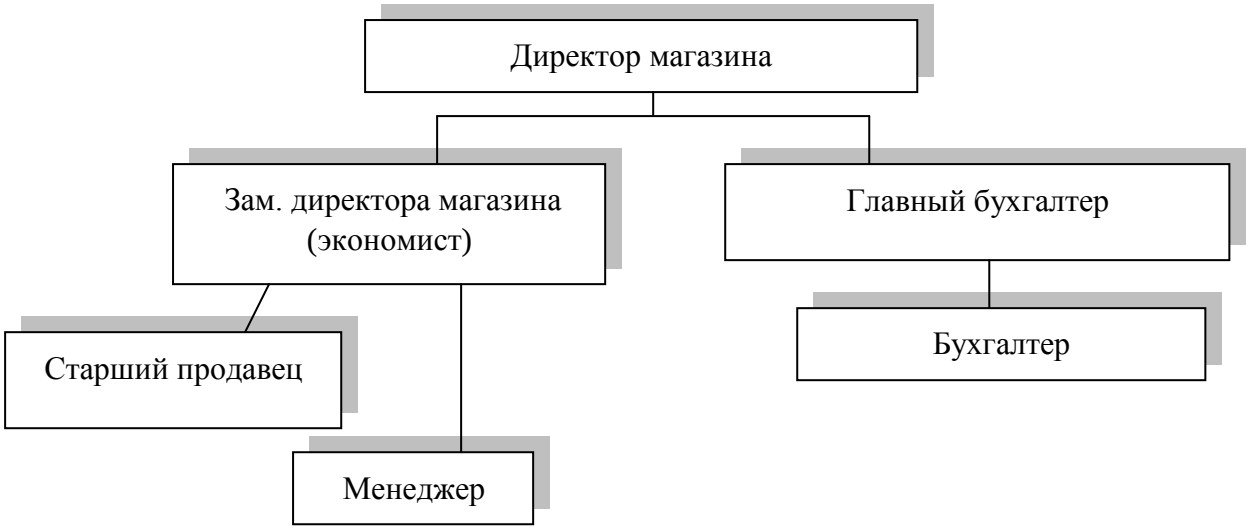

Рисунок 15 – Организационная структура управления магазином ПАО «Детский мир» по адресу: просп. Ленина, 121, Томск, Россия

Характеристика основных показателей экономической деятельности магазина ПАО «Детский мир» по адресу: просп. Ленина, 121, Томск, Россия (ТЦ «ЦУМ») представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности магазина ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +/-		Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	150 055	163 330	168 281	13 275	4 951	108,8	103,0
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	129 538	143 116	151 281	13 578	8 165	110,5	105,7
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	20 517	20 214	17 000	-303	-3 214	98,5	84,1
4. Уровень валовой прибыли, %	13,67	12,38	10,10	-1,30	-2,27	-	-
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	14 647	13 708	10 017	-939	-3 691	93,6	73,1
6. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	6 941	7 628	2 190	687	-5 438	109,9	28,7
7. Среднесписочная численность работников, чел.	32	48	56	26	38	108,1	110,9

Продолжение таблицы 3

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, +/-		Темпы роста, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	446,4	462	498	15,6	36	103,5	107,8
9. Выработка одного работника, тыс. руб.	4689,2	3402,7	3005,0	-1286,5	-397,69	72,6	88,3
11. Количество отработанных человеко-дней	7744	11616	13552	3872	1936	150	116,7
10.Трудоемкость реализации услуг, человеко-дней/руб.	0,05	0,07	0,08	0,02	0,01	137,81	113,2
11. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	67 536	77 346	87 959	9 810	10 613	114,5	113,7
12. Рентабельность продаж, %	9,76	8,39	5,95	-1,37	-2,44	-	-
13. Рентабельность активов (общая), %	10,28	9,86	2,49	-0,42	-7,37	-	-

Анализируя данные таблицы 3, можно отметить устойчивый ежегодный рост объемов продаж товаров магазина ПАО «Детский мир», составивший 13 275 тыс. руб. (или 8,8 %) в 2019 году и еще 4 951 тыс. руб. (или 3,0 %) в 2020 году. При этом происходило замедление прироста объемов продаж продукции, а темп роста себестоимости реализованных продукции и товаров были выше темпов роста выручки, что повлекло устойчивое ежегодное снижение уровня валовой прибыли (снижение на 1,30 п.п. за 2019 год и еще на 2,27 п. п. за 2020 год до 10,10 %), а также – прибыли от продаж предприятия и, как следствие, рентабельности продаж (рисунок 16).

Основной причиной снижения объемов продаж в магазине ПАО «Детский мир» является влияние пандемии COVID-19. Наступившая в 2020 году пандемия оказала отрицательное влияние на всю экономику страны, в том числе на сферу торговли и рынок детских товаров. 2020 год характеризовался снижением доходов населения, что повлекло за собой снижение спроса на многие виды продукции, в особенности на товары

вторичной необходимости, и обусловило сокращение объемов продаж в таких компаниях как ПАО «Детский мир» и других организациях отрасли.

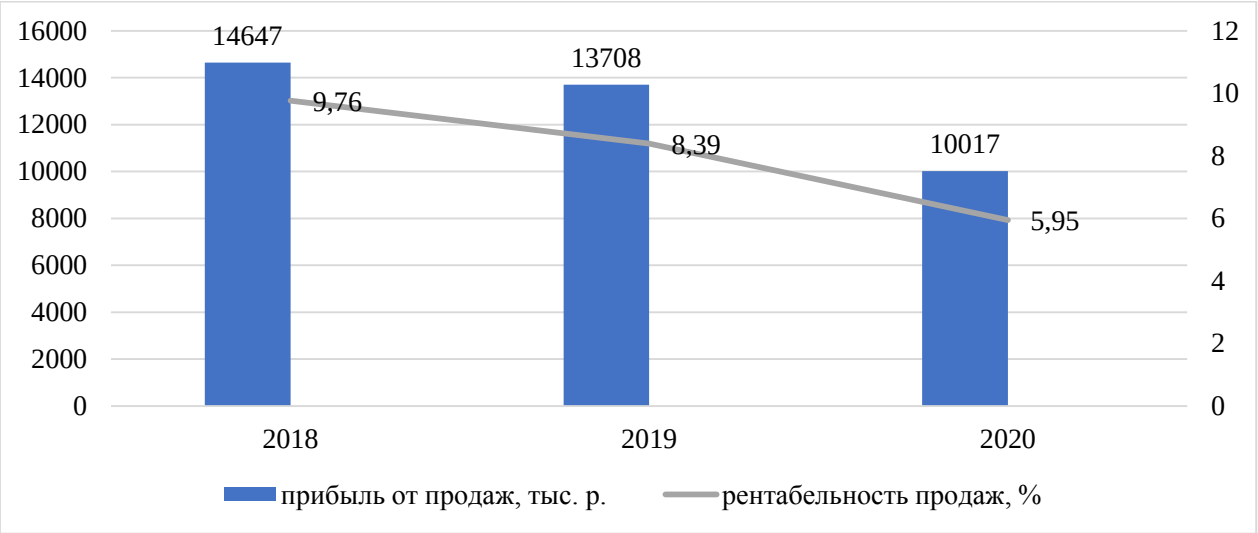

Рисунок 16 – Прибыль от продаж и рентабельность продаж магазина ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг.

Согласно представленным на рисунке 16 данным, прибыль от продаж предприятия за три года снизилась на 4 630 тыс. руб., в том числе на 3 691 тыс. руб. за 2020 год, до 10 017 тыс. руб. в отчетном году. Вследствие снижения полученной прибыли от продаж на фоне роста выручки от продаж рентабельность продаж Магазина ПАО «Детский мир» снизилась в 2019 году на 1,37 п. п., а в 2020 году еще на 2,44 п. п. и составила в отчетном году 5,95 %, что было ниже уровня 2018 года на 3,81 п. п.

То есть можно отметить устойчивое ухудшение финансовых результатов деятельности данного торгового объекта по основному виду деятельности в анализируемом периоде. При этом величина полученной чистой прибыли, несмотря на рост в 2019 году на 687 тыс. руб., в 2020 году сократилась на 5 438 тыс. руб. за год, или на 71,3 %, до 2 190 тыс. руб. (Приложение Б).

На фоне устойчивого ежегодно прироста среднегодовой стоимости совокупных активов такая динамика чистой прибыли не смогла обеспечить

роста общей рентабельности работы магазина, вследствие чего показатель общей рентабельности снизился на 0,42 п. п. в 2019 году и еще на 7,37 п. п. в 2020 году до 2,49 %, то есть более, чем в 4 раза за три года.

Объем выработки одного работника магазина в 2019 году сократился на 27,4% и в 2020 году на 11,7%. Трудоемкость реализации услуг магазина в 2019 году по сравнению с 2018 годом выросла на 37,81% и в 2020 году по сравнению с 2019 годом увеличилась на 13,2%.

Среднегодовая заработная плата работников магазина выросла в 2019 году на 3,5% и в 2020 году на 7,8%.

Опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда работников торгового объекта является отрицательной тенденцией и говорит о перерасходе заработной платы и снижении эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, финансово-хозяйственная деятельность магазина ПАО «Детский мир», несмотря на рост объемов продаж продукции и товаров за последние три года, характеризовалась устойчивым снижением прибыли и рентабельности работы, а также снижением эффективности использования трудовых ресурсов.

2.2 Анализ системы управления конфликтами в ПАО «Детский мир»

Система управления конфликтами ПАО «Детский мир» входит в систему управления персоналом организации и регулируется отделом кадров организации совместно с директорами магазинов торговой сети. Структурно система управления конфликтами в ПАО «Детский мир» выглядит следующим образом (рисунок 17).

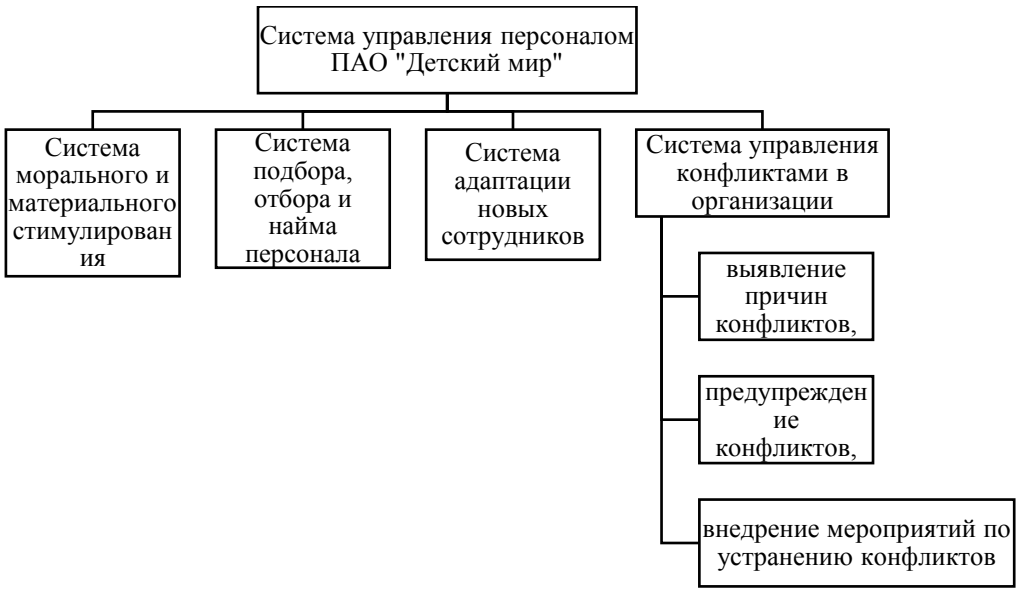

Рисунок 17 – Структура системы управления персоналом ПАО «Детский мир»

Система управления конфликтами организации включает в себя выявление причин возникновения конфликтных ситуаций, их предупреждение и внедрение мероприятий по их устранению.

К управленческим процедурам, применяемым в организации для разрешения трудовых конфликтов, относятся:

– прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;

– предупреждение конфликтов;

– регулирование и разрешение конфликтов.

Матрица функций лиц, ответственных за управление конфликтами в ПАО «Детский мир» представлена в таблице 4.

На данный момент в ПАО «Детский мир» нет отдельного специалиста (конфликтолога, психолога), осуществляющего управление конфликтами в коллективе организации.

Таблица 4 – Матрица функций по управлению конфликтами

менеджеры / Функции	Директор магазина торговой сети ПАО «Детский мир»	Зам. директора магазина	Отдел кадров	Ст. продавец
предупреждение конфликтной ситуации	0%	0%	40%	60%
выявление конфликтной ситуации	15%	5%	15%	65%
анализ конфликтной ситуации	5%	5%	10%	80%
разработка вариантов решения конфликтной ситуации	60%	15%	0%	25%
Изучение предоставленной на рассмотрение конфликтной ситуации	70%	20%	0%	10%
определение причин возникновения конфликтной ситуации	35%	0%	0%	65%
принятие мер по решению конфликтной ситуации	80%	20%	0%	0%
контроль за исполнением принятого решения	5%	70%	0%	25%
Итого (степень участия в управлении конфликтами)	33,75% (305/8)	16,88% (135/8)	8,13% (65/8)	41,25 (330/8)

Судя по представленным данным, наибольшая степень участия в управлении конфликтами в коллективе магазина ПАО «Детский мир» наблюдается старшего продавца и директора магазина.

Процесс принятия управленческих решений по управлению конфликтами в организации состоит из несколько этапов (рисунок 18).

Рисунок 18 – Процесс принятия управленческих решений по управлению конфликтами в организации

Процесс принятия управленческих решений по управления конфликтами в магазине начинается с предупреждения конфликтов. Данную функцию осуществляет отдел кадров путем обеспечения совместимости в рабочих группах и проведением социально-психологической диагностики, а также старший продавец в магазине, напрямую взаимодействующий с работниками. Предупреждение конфликтной ситуации документально может отражаться в «Журнале регистрации уведомлений работников о возможности возникновения конфликта интересов», который находится у заместителя директора магазина и в отделе кадров (Приложение Д).

Если же конфликтная ситуация все-таки возникла, следующим этапом является ее анализ и выявление причин ее возникновения. Данные функции также в основном выполняет старший продавец. После выявления конфликтной ситуации старший продавец пытается ее устранить. Если разрешение конфликта не представляется возможным, информация о возникшей конфликтной ситуации доводится до директора магазина, который на основании данной информации делает соответствующий вывод и определяет мероприятия по разрешению конфликта. В разработке вариантов

разрешения конфликта также может участвовать заместитель директора магазина и старший продавец.

Следующим этапом является принятие окончательного варианта разрешения конфликтной ситуации и документальная фиксация конфликтной ситуации, которую осуществляет заместитель директора магазина в «Журнале регистрации конфликтных ситуаций» (Приложение Г). В данном журнале заместитель директора фиксирует условия возникновения конфликта, его причины, принятое мероприятие по его устранению и результаты реализации данного мероприятия, которые записываются в журнал вследствие дальнейшего контроля заместителем директора степени выполнения принятых мероприятий. На основании записей в «Журнале регистрации конфликтных ситуаций» и в «Журнале регистрации уведомлений работников о возможности возникновения конфликта интересов» ежегодно заместителем директора магазина составляется отчет о результатах управления конфликтами в коллективе магазина.

Все участники управления конфликтами за осуществление вышеперечисленных функцией получают премию в размере 10% от оклада.

Для оценки эффективности, применяемой в ПАО «Детский мир» системы управления проведем анализ типов конфликтных ситуаций, возникающих в коллективе организации, и определим причины их возникновения. Для проведения данного анализа воспользуемся методом опроса. Анализ будет проведен среди персонала магазина ПАО «Детский мир» по адресу: просп. Ленина, 121, Томск, Россия (ТЦ «ЦУМ»).

Для начала проанализируем основные показатели движения кадров в магазине ПАО «Деткий мир» в г. Томск в таблице 5.

Судя по представленным данным в анализируемом периоде, наблюдается увеличение коэффициента оборота по приему на 35,25% и увеличение коэффициента оборота по выбытию на 22,32%.

При этом коэффициент текучести кадров также вырос на 11,29%, что связано с увеличением числа уволенных по собственному желанию

работников. Коэффициент замещения увеличился на 44,07%, что говорит о остаточном притоке новых сотрудников.

Таблица 5 – Данные о движении персонала в магазине ПАО «Детский мир» за 2018-2020 гг.

Категории	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение, +/- 2020 г. от 2018 г.	Темп роста, % 2020 г. к 2018 г.
Всего работников	322	348	386	64	119,88
Принято на работу	37	48	60	23	162,16
Выбыли, в том числе:	15	22	22	7	146,67
– по собственному желанию	12	16	16	4	133,33
– по сокращению численности	3	5	5	2	166,67
– уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	1	-
Коэффициент оборота по приему	11,49	13,79	15,54	4,05	135,25
Коэффициент оборота по выбытию	4,66	6,32	5,7	1,04	122,32
Коэффициент текучести кадров	3,72	4,6	4,14	0,42	111,29
Коэффициент замещения	6,83	7,47	9,84	3,01	144,07

Повышение коэффициента текучести плохо влияет на деятельность организации: расходы становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников.

ПАО «Детский мир» вынуждено опять набирать персонал, в результате чего происходит разрушение сложившегося коллектива.

Таким образом, в организации можно отметить увеличение показателя текучести кадров. Для выявления основных причин данной тенденции необходимо проанализируем данные аналитической службы организации на рисунке 19.

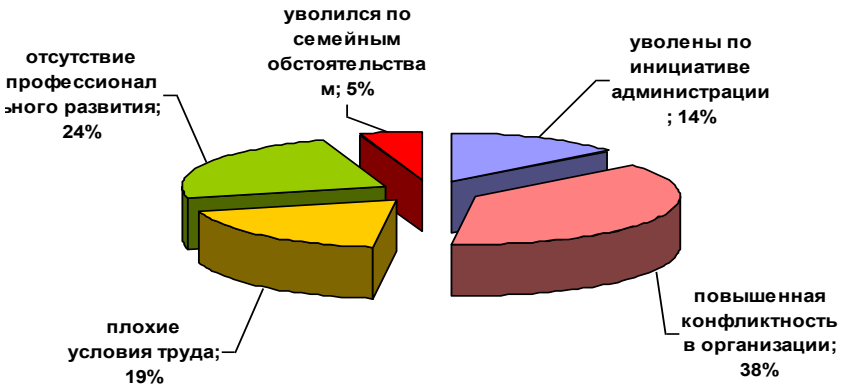

Рисунок 19 – Причины увольнения персонала из магазина ПАО «Детский мир» в 2020 г.

На основании анализа причин увольнения работников из ПАО «Детский мир» в 2018-2020 гг., можно сделать вывод о том, что в организации повышенная конфликтность, которая вынуждает сотрудников искать другое место работы.

Итак, для начала проведем анализ возникающих конфликтов в магазине ПАО «Детский мир». Конфликты в организации могут иметь различную природу: они либо рабочие, либо возникающие из личного неприятия. Для того чтобы конфликт не возникал в организации снова и снова, очень важно понять причины, приведшие к нему. Знание таких причин может предотвратить конфликтную ситуацию в будущем. Так, на рисунке 20 представлена структура конфликтов в ПАО «Детский мир».

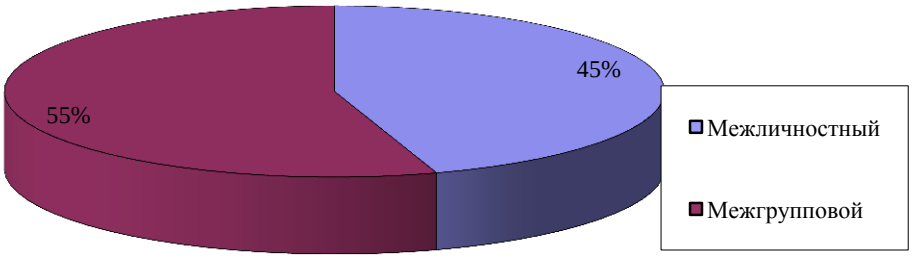

Рисунок 20 – Структура конфликтов в ПАО «Детский мир»

Судя по данным рисунка, наибольший удельный вес в структуре конфликтов организации занимает межгрупповой конфликт (55%).

Далее более подробно разберемся в причинах возникновения конфликтов на предприятии.

В таблице 6 отражен анализ основных причин конфликтов в магазине ПАО «Детский мир» за 2020 г.

Таблица 6 – Анализ основных наиболее частых причин конфликтов в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Основные причины конфликтов	Удельный вес, %
Распределение ресурсов	3,0
Взаимозависимость задач	12,0
Различия в целях	25,0
Различия в представлениях и ценностях	44,0
Различия в манере поведения и жизненном опыте	7,0
Неудовлетворенные коммуникации	9,0
Итого	100,0

Судя по данным таблицы 6, наибольшую долю в структуре причин возникновения конфликтов в организации занимают различия в представленных ценностях (44%) и различия в целях (25%).

Наиболее частой конфликтной ситуацией в организации является возникновение разногласий между руководством организации и подчиненными. На рисунке 21 отражена структура основных причин возникновения конфликтов между подчиненными и руководством магазина.

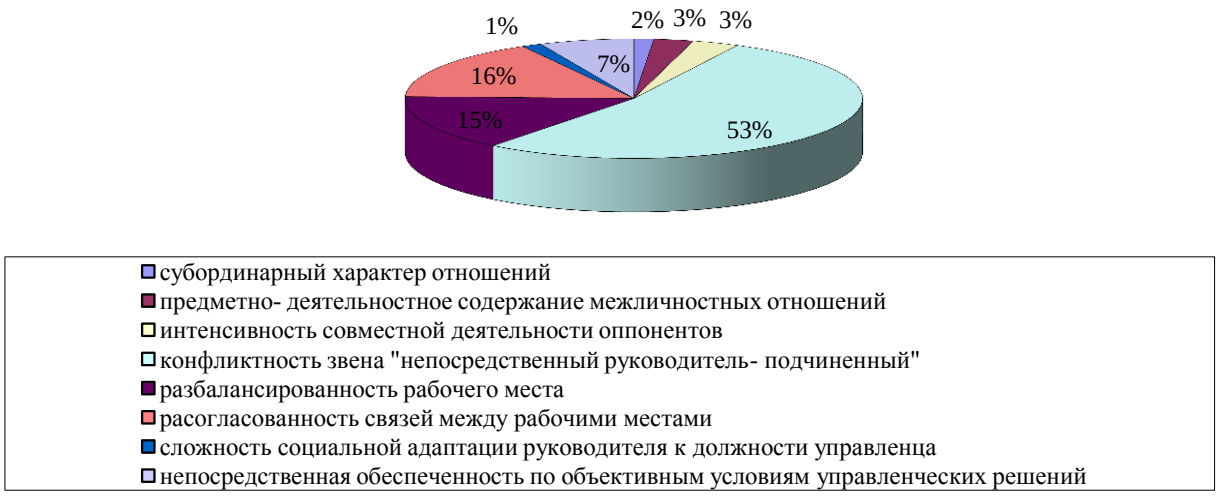

Рисунок 21 – Структура причин конфликтов между подчиненными и руководством в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

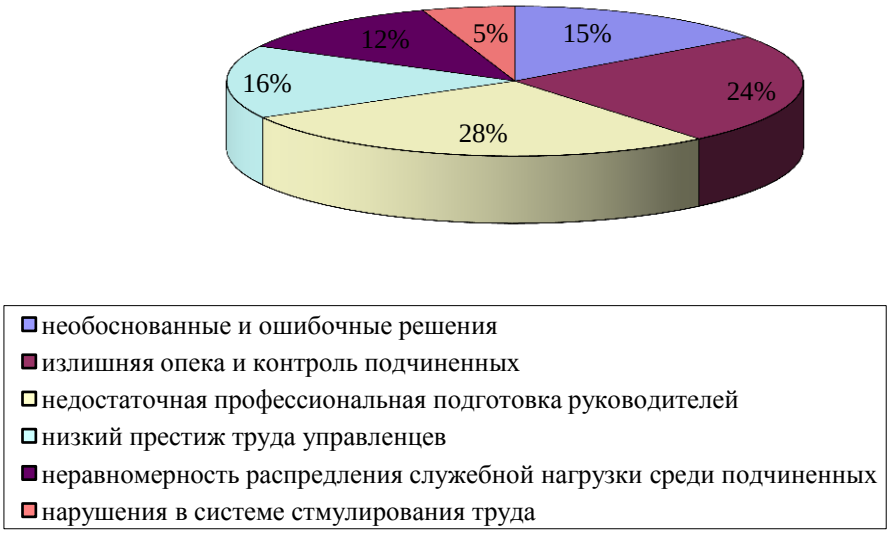

Рисунок 22 – Управленческие причины конфликтов в магазине ПАО «Детский мир»

Как видно из рисунка 22, наиболее распространенной управленческой причиной конфликтов является недостаточная профессиональная подготовка руководителей

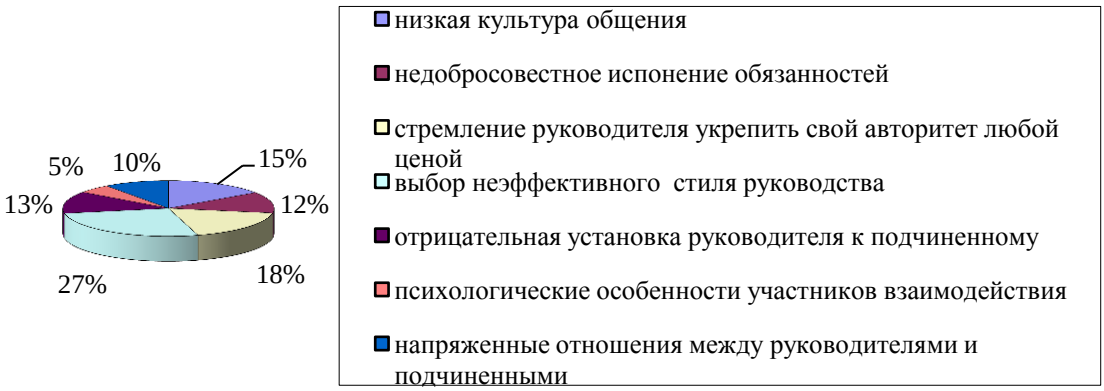

Рисунок 23 – Личностные причины возникновения конфликтных ситуаций в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Как видно из рисунка 23 в ПАО «Детский мир», одной из наиболее частых причин возникновения личностных конфликтов в организации является неэффективный стиль руководства. Для того, чтобы более детально изучить причины возникновения конфликтов в организации было проведено анонимное анкетирование, в котором участвовало 73 сотрудника организации (Приложение В). В ходе проведения данного анкетирования сотрудники ответили на поставленные вопросы.

В качестве первого вопроса анкетирования сотрудникам было предложено оценить степень загруженности коллег и большинство сотрудников посчитали, что в целом нагрузка на всех работников распределена равномерно (рисунок 24).

Рисунок 24 – Оценка сотрудниками распределения обязанностей в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Второй вопрос анкетирования состоял в оценке сотрудниками факторов, в наибольшей степени влиявших на рост конфликтности в коллективе. По результатам ответов на данный вопрос большинство респондентов посчитали, что главной причиной возникновения конфликтов является отсутствие правил поведения персонала (43%) (рисунок 25).

Рисунок 25 – Причины конфликтности среди сотрудников в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Далее мы поинтересовались у сотрудников организации как же они чувствуют себя в коллективе и большинство работников ответили, что они не чувствуют себя частью коллектива (52%) (рисунок 26).

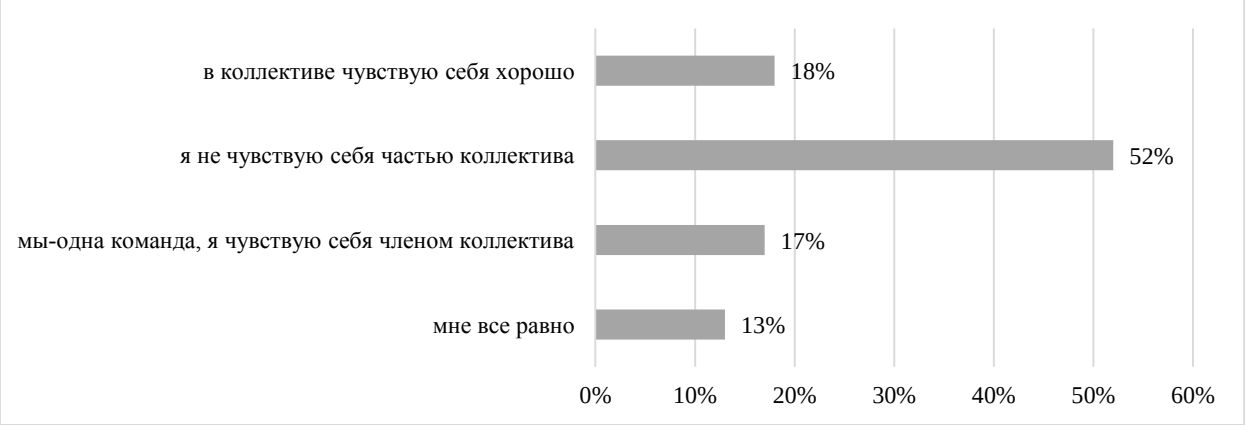

Рисунок 26 – Результаты ответов сотрудников об отношениях в коллективе в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Далее мы спросили работников организации, что бы они хотели улучшить в процессе управления и большинство ответили, что наилучшим решением в данном вопросе будет усиление корпоративности, т.е. создание

команды (62%) (рисунок 27).

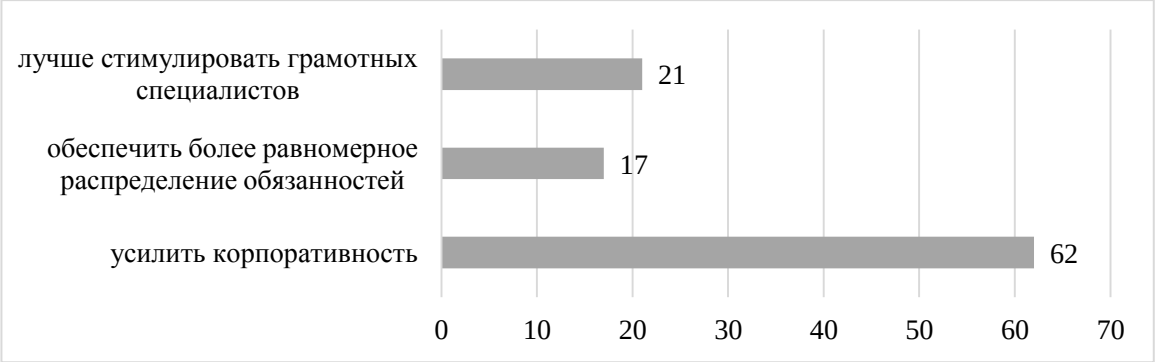

Рисунок 27 – Результаты ответов на вопрос об улучшении процесса управлении в магазине ПАО «Детский мир» в 2020 г.

Далее проведем оценку эффективности управления конфликтами в выбранном объекте с использованием методики С.М. Емельянова («Самооценка конфликтности») [22]. В рамках данной методики выявим уровень сформированности навыков разрешения и урегулирования конфликтов у руководителей торгового объекта. В качестве руководителей в данном случае будут выступать директор магазина ПАО «Детский мир» (руководитель 1), заместитель директора магазина (руководитель 2) и старший продавец (руководитель 3).

Для начала оценим уровень отношения руководителей к критике.

Результаты исследования по данной методике представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты исследования отношения руководителя магазина ПАО «Детский мир» к критике

Уровень деструктивного поведения	Балл	Уровень негативного отношения к критике
Руководитель 1	27	средний
Руководитель 2	14	низкий
Руководитель 3	42	высокий

Судя по полученным данным, наиболее высокий уровень негативного

отношения руководителя к критике наблюдается у руководителя 3 (старшего продавца), что характеризуется его стороны чрезмерной эмоциональностью при высказывании критики в его адрес и вспыльчивостью.

Средний уровень негативного отношения к критике наблюдается у руководителя 1, т.е. директора магазина, который характеризуется нейтральным отношений к высказываниям в свой адрес.

Руководитель 2, т.е. заместитель директора магазина относится к критике спокойно и рассудительно. Конструктивная критика помогает ему сделать его работу лучше и эффективнее.

Далее проведем анализ уровня подготовленности руководителя к ведению переговоров в таблице 8 и на рисунке 29.

Таблица 8 – Оценка уровня подготовленности руководителя к ведению переговоров в магазине ПАО «Детский мир»

Уровень деструктивного поведения	Балл	Уровень подготовленности
Руководитель 1	9	средний
Руководитель 2	14	высокий
Руководитель 3	5	низкой

Судя по представленным данным, наиболее подготовленным к переговорам руководителем оказался руководитель 2, т.е. заместитель директора магазина. Он обладает высокой подготовленностью к ведению переговоров и может вести их легко и непринужденно. Наименее подготовленным является руководитель 3, т.е. старший продавец, что объясняется его низкой компетенцией в управленческой деятельности.

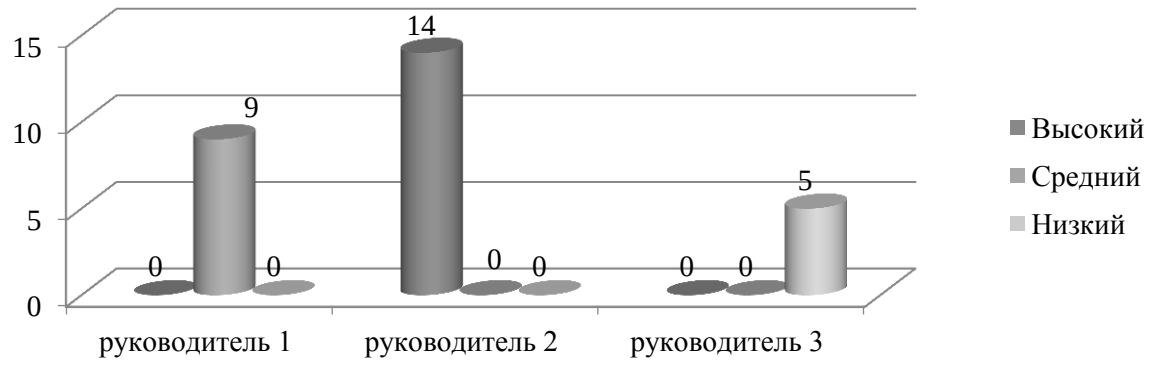

Рисунок 28 – Подготовленность руководителя к ведению переговоров в магазине ПАО «Детский мир»

Далее проведем анализ тактики ведения переговоров в таблице 8.

Таблица 9 – Определение тактики ведения переговоров у руководителя в магазине ПАО «Детский мир»

Руководитель отдела	Тактика ведения переговоров
Руководитель 1 группы	сотрудничество
Руководитель 2 группы	сотрудничество
Руководитель 3 группы	противоборство

Итак, результаты, полученные в ходе данного исследования, свидетельствуют о том, что старшему продавцу магазина в переговорах тактику противоборства. Он ориентирован на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое. Однако такая тактика малоэффективна. Руководителям 2 и 3 (директору магазина и его заместителю) свойственна тактика сотрудничества, целью которой является найти взаимовыгодные решения. Таким образом можно отметить, что в анализируемом магазине присутствует проблема неэффективного управления конфликтами в коллективе. По полученным результатам руководителем, наименее приспособленным к разрешению конфликтов и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе является старший продавец. Причиной этого может быть слишком высокий уровень нагрузки

на данного работника в части управления конфликтами (степень участия в управлении конфликтами – 41,25%).

Помимо этого, также проведем количественную оценку эффективности управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир» г. Томска. Для этого проанализируем количество конфликтов, возникших в коллективе за определенный промежуток времени; количество разрешенных и неразрешенных конфликтов; количество конфликтов, которые привели к увольнению сотрудников. Данные были получены путем наблюдения за работниками магазина со стороны заместителя директора и с последующим их фиксированием. Наблюдение проводилось в период с 01.11.2021 по 30.01.2022.

Судя по представленным данным, количество зарегистрированных конфликтов в январе 2022 году превышало количество зарегистрированных конфликтов в ноябре 2021 года на 4 единицы.

При этом количество разрешенных конфликтов сократилось в данном периоде на 1 единицу.

Таблица 10 – Показатели эффективности управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир»

Показатель	01.11.2021-30.11.2021	01.12.2021-30.12.2021	01.01.2022-30.01.2022	Отклонение, +/-
Количество зарегистрированных конфликтов, из них	7	10	11	4
Количество разрешенных конфликтов	4	3	3	-1
Количество неразрешенных конфликтов	3	6	7	4
Количество конфликтов, которые привели к увольнению работников	0	2	4	4

Количество неразрешенных конфликтов в декабре 2021 года превышало количество неразрешенных конфликтов в ноябре 2021 года на 3 единицы. В январе 2021 года количество неразрешенных конфликтов

выросло еще на 1 единицу. за анализируемый период данный показатель увеличился на 4 единицы.

Количество конфликтов, которые привели к увольнению сотрудников, также выросло в анализируемом периоде на 4 единицы.

Данная динамика показателей говорит о снижении эффективности управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир»

На основании проведенного анализа оценим сильные и слабые стороны системы управления конфликтами в организации, а также определим основные угрозы и возможности для организации в этой сфере.

Для этого составим матрицу SWOT-анализа и оценим степень влияния сильных и слабых сторон (от 1 до 5 баллов), а также угроз и возможностей для определения оптимальной стратегии развития системы управления конфликтами в организации (таблица 11).

По результатам проведенного анализа, наиболее оптимальной стратегией организации по совершенствованию системы управления конфликтами будет устранение слабых сторон с использованием имеющихся возможностей. Таким образом, основными недостатками в системе управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир» являются:

– высокий уровень конфликтности звена «руководитель–подчиненный» (причина возникновения личностных конфликтов – неэффективный стиль руководства, управленческая причина – недостаточная профессиональная подготовка руководителей);

– недостаточная компетентность старшего продавца магазина в части управления конфликтами в коллективе и поддержания благоприятного психологического климата, слишком высокий уровень нагрузки на данного работника в части управления конфликтами (степень участия в управлении конфликтами – 41,25%;

– увеличение количества зарегистрированных конфликтов, в том числе конфликтов, которые привели к увольнению работников.

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа системы управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир»

		Слабые стороны	Балл	Сильные стороны	Балл
		высокий уровень конфликтности в коллективе	5	Заинтересованность руководства в разрешении конфликтов, их диагностика	5
		недостаточная компетентность старшего продавца магазина в части управления конфликтами в коллективе и поддержания благоприятного психологического климата	4	Систематический учет конфликтных ситуаций, регистрация предупреждений о возможных конфликтных ситуациях	3
		увеличение количества зарегистрированных конфликтов, в том числе конфликтов, которые привели к увольнению работников Итого: 14	5	Есть ресурсы для реализации процесса диагностики и устранения конфликтных ситуаций Итого: 12	4
Возможности	Балл	Стратегия №1		Стратегия №2	
Частичная автоматизация процесса	4	Снижение уровня конфликтности и повышение эффективности управления конфликтами организации за счет внедрения квалифицированного специалиста по работе с конфликтами (психолога, конфликтолога) и проведения соответствующих тренингов и семинаров. Итого: 14×14 = 196		Итого: 12×14 = 168	
Найм квалифицированного специалиста для более эффективной реализации процесса	5				
Проведение тренингов и семинаров для повышения сплоченности коллектива Итого: 14	5				
Угрозы	Балл	Стратегия №3		Стратегия №4	
Излишняя формализация	3	Итого: 14×11 = 154		Итого: 12×11 = 132	
Большая зависимость от личных качеств исполнителей процесса	4				
Зависимость от связи с другими бизнес-процессами Итого: 11	4				

Основными направлениями повышения эффективности системы управления конфликтами в магазине ПАО «Детский мир» должны стать внедрение квалифицированного специалиста по работе с конфликтами (психолога, конфликтолога) и проведения соответствующих тренингов и семинаров. Данные направления помимо снижения уровня конфликтности в коллективе и повышения эффективности системы управления конфликтами

также обеспечит снижение текучести кадров и повышение производительности труда работников.

Подводя итог проведенному анализу, можно сделать следующие выводы.

На основании анализа финансовых показателей деятельности ПАО «Детский мир» можно сказать о том, что, несмотря некоторые проблемы платежеспособности организации, финансовое состояние компании в целом является стабильным. Среди положительных тенденций деятельности организации можно отметить увеличение рентабельности продаж в 2020 году по сравнению с 2018 годом и рост производительности труда работников организации. В результате проведенного анализа в организации было выявлено состояние взаимоотношений в коллективе организации и определены основные причины возникновения конфликтов. Отмеченный уровень конфликтности в коллективе ПАО «Детский мир» говорит о наличии недостатков в системе управления конфликтами организации. Большая часть сотрудников организации не чувствует свою причастность к коллективу. Основной причиной возникновения конфликтов в организации опрашиваемые назвали отсутствие правил поведения персонала. В качестве направления улучшения процесса управления конфликтами в магазине работники выделили усиление корпоративности. Анализ уровня сформированности навыков разрешения и урегулирования конфликтов у руководителей торгового объекта выявил, что в анализируемом магазине присутствует проблема неэффективного управления конфликтами в коллективе. По полученным результатам руководителем, наименее приспособленным к разрешению конфликтов и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе является старший продавец. Анализ количественных показателей эффективности управления конфликтами также показал отрицательную динамику. Количество неразрешенных конфликтов в декабре 2021 года превышало количество неразрешенных конфликтов в ноябре 2021 года на 3 единицы.

3 Совершенствование системы управления конфликтами в ПАО «Детский мир»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления конфликтами в организации

В результате проведенного в ПАО «Детский мир» анализа было выявлено неэффективное управление конфликтными ситуациями, а также неблагоприятный организационно-психологический климат в коллективе, о чем свидетельствует высокий уровень конфликтности и неумение управлять конфликтными ситуациями. Последствием развития таких взаимоотношений в коллективе организации может привести в дальнейшем к снижению финансовых показателей организации.

В ходе проведенного анализа было выявлено увеличение количества зарегистрированных в организации конфликтных ситуаций, в том числе конфликтных ситуаций, которые привели к увольнению работников.

В организации наблюдается высокий уровень конфликтности звена «руководитель-подчиненный». Причиной возникновения личностных конфликтов по результатам опроса является неэффективный стиль руководства, а управленческой причиной возникновения конфликтов является недостаточная профессиональная подготовка руководителей. При этом основной причиной возникновения конфликтов в организации опрашиваемые назвали отсутствие правил поведения персонала. В качестве направления улучшения процесса управления конфликтами в магазине работники выделили усиление корпоративности. Совокупность мероприятий по повышению эффективности управления конфликтами в организации на основе выявленных недостатков представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Направления повышения эффективности системы управления конфликтами в ПАО «Детский мир»

Проблема	Мероприятие
Недостаточная профессиональная подготовка руководителей в части разрешения конфликтов	Прохождение специализированных курсов
Слишком высокий уровень нагрузки на старшего продавца в части управления конфликтами	Обращение к услугам психолога сторонней организации, осуществляющей деятельность в данной области, Проведение психологических тренингов, Усиление корпоративности посредством внедрения качественной системы адаптации персонала
Рост числа зарегистрированных конфликтов, в том числе которые привели к увольнению сотрудников	

Для решения проблемы устранения конфликтов в организации и снижения общего уровня конфликтности в ПАО «Детский мир» необходимо прежде всего воспользоваться услугами психолога, который позволит выявить, предупредить и предотвратить возникновение конфликтов в коллективе. Также в обязанности психолога будет входить формирование списка сотрудников того или иного подразделения, подходящих по темпераменту, а также контроль возникновения текущих конфликтов. Внедрение данного специалиста будет способствовать более качественному управлению конфликтами в организации, поскольку он обеспечит:

– поддержание и контроль положительного психологического климата в коллективе

– профилактику выгорания, стрессов

– работу с конфликтами: прогнозирование, предотвращение

– психологическое консультирование и др.

Тем самым он снизит нагрузку в управлении конфликтами со стороны старшего продавца и директора магазинов ПАО «Детский мир».

В качестве организации, которая обеспечит предоставление услуг квалифицированного психолога будет выступать компания «Ясно». Данная организация предоставляет услуги по подбору корпоративного психолога

исходя из специфики деятельности организации. При этом выгода обращения к услугам данной организации состоит в следующем:

– психологические консультации и треннинги могут проводится дистанционно, в любое удобное для работников и руководителей время;

– организация не выплачивает заработную плату психологу, а оплачивает только проведенные тренинги и консультации;

– компания предоставляет детальную информацию об активности всех сотрудников (количество проведенных сессий, дата следующей сессии, статус активности)

– компания также предоставляет специально сгенерированный промокод с контролем по корпоративной почте, чтобы сервисом пользовались исключительно ваши сотрудники [22].

«Привлечение работ психолога позволит сэкономить время, которое директор магазина и старший продавец тратят на разрешение конфликтов и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Психологу и руководителю организации разрешение конфликтов в трудовом коллективе рекомендуется осуществлять в три этапа:

– диагностика конфликтов в коллективе, определение их причин и стратегий поведения в конфликтных ситуациях их участников;

– разработка технологии разрешения конфликтов в трудовом коллективе, определение конкретных методов и способов разрешения конфликтов;

– реализация комплекса методов и средств разрешения конфликтов в трудовом коллективе в деятельность организации.

Диагностика конфликта должна включать в себя: выявление его причин, условий и факторов, оценку его видимых проявлений, определение стратегий поведения в конфликте сотрудников организации» [20].

«На этапе разработки технологии разрешения конфликтов в трудовом коллективе важно определить методы разрешения конфликтов. Рекомендуется использовать позитивные методы разрешения конфликтов,

при использовании которых предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта.

Целесообразно использовать методы убеждения, направленные на формирование установки у сотрудников на сотрудничество – открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. Оппоненты должны получить возможность высказаться, привести свои аргументы, не откладывая решения и не принуждая другую сторону к какому-либо решению. Преимущество этого исхода состоит во взаимности равенства прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Использование сотрудничество сотрудниками организации в конфликте позволит снять напряженность и найти оптимальное решение» [20].

«В коллективе с более благоприятным социально-психологическим климатом ниже уровень конфликтности, стремление сотрудников вступать в конфликты. В связи с этими результатами, психологу и руководителю организации рекомендуется уделить внимание формированию благоприятного социально-психологического климата. С этой целью рекомендуется внедрить социально-психологический тренинг, направленный на:

– формирование групповой сплоченности, основанной на единстве эмоциональной, когнитивной и поведенческой сфер личности сотрудников организации;

– развитие эмоциональной сферы путем снятия эмоционального напряжение и улучшения настроения членов коллектива через: развитие эмпатии, сопереживания, формирования эмоционально положительного отношения между сотрудниками коллектива;

– формирование единства сотрудников коллектива в сфере ценностных ориентаций путем ослабления и изменения определенных стереотипов мышления, согласования представления сотрудников о целях

тренинга, формирование обще групповых ценностей, сближение позиций по проблемам общечеловеческих ценностей» [20].

Проведение тренингов может также осуществляться дистанционно. При этом для их проведения в коллективе каждого магазина ПАО «Детский мир» будет составлена программа, регламентирующая дату и время проведения тренинга для работников магазинов торговой сети.

«Психологу можно также порекомендовать в рамках разрешения проблемы в трудовом коллективе использовать способ «Карта коллектива», разработанная Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром.

Эта карта предполагает: определение проблемы конфликта в общих чертах; определение сторон, вовлеченных в конфликт; определение потребностей и опасений каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит: ограничить дискуссию определенными формальными рамками. Это в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций; создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания; уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других; выбрать новые пути разрешения конфликта.

Так как для организационного климата важным являются отношения между организацией и сотрудниками, а также между начальниками и подчиненными, то для его улучшения особое внимание необходимо уделять» [17] (рисунок 29).

интеграции целей организации и личных целей сотрудников

демократическому функционированию организации и возможности максимального участия сотрудников в ее деятельности

равноправию и проведению справедливой политики и практики в отношении сотрудников

взаимному доверию, вниманию и поддержке на различных уровнях организации

открытому обсуждению конфликтов и стремлению избежать конфронтации

признанию потребностей и ожиданий сотрудников, их индивидуальных особенностей и различий

проявлению внимания к условиям труда сотрудников. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем

обеспечению возможности личного развития и карьерного роста

чувство приверженности и лояльности по отношению к организации, каждый сотрудник должен ощущать себя значимым и важным ее членом

Рисунок 29 – Необходимые аспекты взаимоотношений руководителя и подчинённых

Для директоров магазинов ПАО «Детский мир» совершенствование процесса управления конфликтной ситуацией будет также заключаться в следующем (рисунок 30).

умение отличать главное от второстепенного. Как бы просто это не казалось, жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации и мотивы поведения конфликтующих сторон, то можно найти правильный выход из сложившейся ситуации

умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловлено это тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Поэтому руководитель должен оценивать ситуацию объективно, правильно сопоставлять позиции разных сторон

готовности к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации

наблюдательности, необходимой для оценки подчиненных и их поступков, а также своих собственных. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно, наблюдать не только за подчиненными, но и за собой. Человеку, умеющему объективно оценить не только свои желания, но и желания подчиненных, гораздо легче управлять и своим поведением и поведением сотрудников, особенно в критических ситуациях

дальновидностью, которая помогает руководителю не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации

умение вовремя и правильно определить источник конфликта, его цели и возможные последствия. Своевременно устранить его, предотвращая назревания не благоприятной ситуации

формирование правил поведения членов общего коллектива организации в конфликтной ситуации, которые будут иметь общее представления о необходимой реакции на конкретную ситуацию

нахождение компромисса, который будет являться оптимальным выходом из сложившейся ситуации для обеих сторон конфликта

умение управлять конфликтом так, чтобы его последствия стали функциональными и принесли некий положительный результат в деятельность предприятия

создание нормативного документа данного предприятия по этическим нормам, который бы сформировал основу поведения каждого члена коллектива. При нарушении условий данного документа ввести наказания, например, в виде штрафов, лишения премии

Рисунок 30– Направления совершенствования управления конфликтными ситуациями со стороны руководителя

Для повышения компетентности директора и старшего продавца магазина ПАО «Детский мир» в части разрешения конфликтных ситуаций в коллективе можно предложить покупку курса «Управление конфликтами» от

компании «Skillbox». Данный курс специально разработан для руководителей и топ-менеджеров любой организации. По результатам прохождения данного курса директор и старший продавец магазина ПАО «Детский мир» научатся:

– «определять тип конфликта
– применять разные стратегии решения конфликтов
– прогнозировать ошибки при адаптации сотрудников
– избегать ловушек конфликта
– прогнозировать результаты конфликта
– контролировать уровень конфликтности в команде
– анализировать конфликт и воздействовать на него
– оценивать конфликтность персонала
– определять психотипы трудовой мотивации и подбирать мотиваторы
– принимать эффективные кадровые решения
– предотвращать конфликтные увольнения» [25].

Помимо предложенных мероприятий, также можно предложить усиление корпоративности в коллективе магазина ПАО «Детский мир» посредством внедрения качественной системы адаптации.

Проведенный анализ говорит о необходимости корректировки психологического воздействия руководством на персонал, что может быть осуществлено посредством внедрения системы адаптации. Совокупность работ по выстраиванию эффективной системы адаптации сотрудников состоит из блоков, характеристика которых представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Построение системы адаптации персонала ПАО «Детский мир»

Наименование блока	Содержание работ	Результаты
Предпроектная подготовка	Определение цели и ожидаемых результатов внедрения программы адаптации. Разработка плана работ по внедрению программы. Определение круга специалистов, входящих в рабочую группу.	определены цели и разработан подробный план внедрения программы; сформирована рабочая.
-	Закрепление руководителя процесса адаптации.	группа; определен руководитель процесса
Разработка документов и предложений	Выстраивание логики всей процедуры адаптации – от подготовки к приходу до завершения адаптационного периода. Описание последовательности процесса адаптации с определением всех необходимых форм и приложений. Разработка положения об адаптации и справочных материалов об организации.	положение об адаптации новых сотрудников; систематизированы все существующие элементы адаптации; разработаны необходимые приложения (формат плана, справочники, буклеты).
Обучение	Разъяснение руководству актуальности внедрения процедуры адаптации и роли ее в решении существующих проблем управления персоналом. Проведение ряда обучающих семинаров для линейных руководителей и наставников с целью освоения ими инструментов адаптации.	проведены обучающие семинары; руководители понимают и поддерживают программу адаптации.
Мониторинг	Запуск программы адаптации персонала. Подведение промежуточных итогов и отслеживание контрольных точек, из которых поступает информация о ходе и проблемах процесса. Анализ всех элементов процедуры адаптации на основе обратной связи новых сотрудников, их руководителей и наставников.	каждый новый сотрудник встречается и адаптируется по новым правилам; получена обратная связь по процедуре адаптации; подведены промежуточные итоги; выработаны решения проблемных моментов.
Корректировка	Введение в программу адаптации необходимых изменений.	индивидуализация отдельных элементов процедуры адаптации.

Формируемая структура системы адаптации персонала в ПАО «Детский мир» основывается на стандарте адаптации персонала,

включающем четыре этапа (рисунок 31).

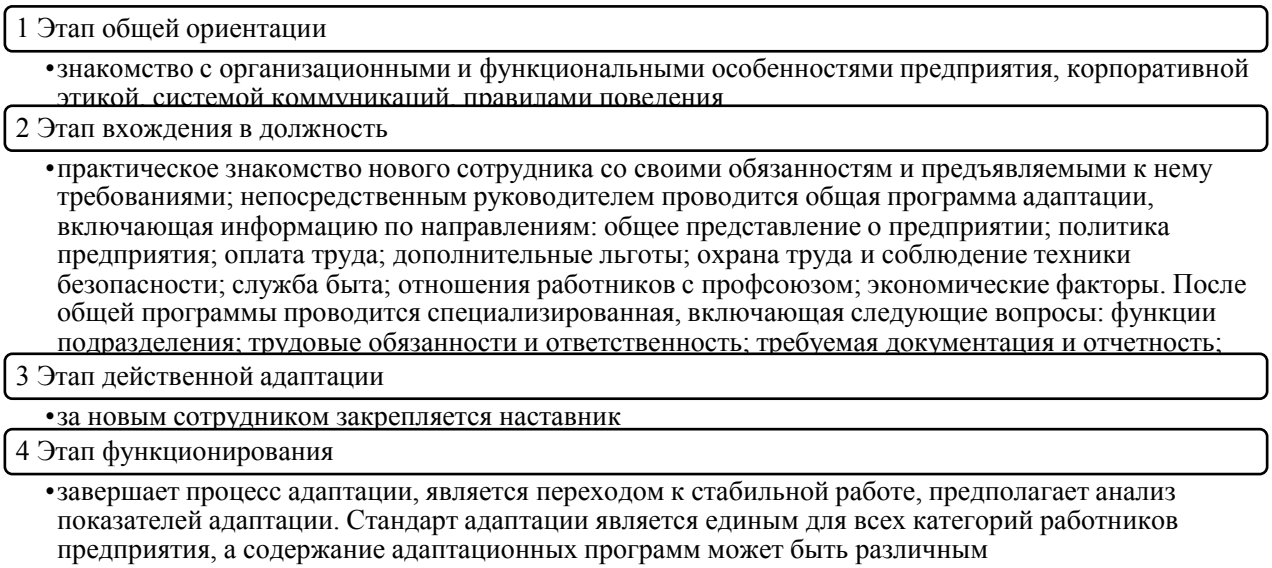

Рисунок 31 – Этапы системы адаптации персонала в ПАО «Детский мир»

Процесс адаптации также сопровождают специальные документы, обеспечивающий регламентацию основных положений адаптации и преобразование их в единые стандарты, что, в свою очередь, облегчает процедуру внедрения данной системы в организацию (рисунок 32).

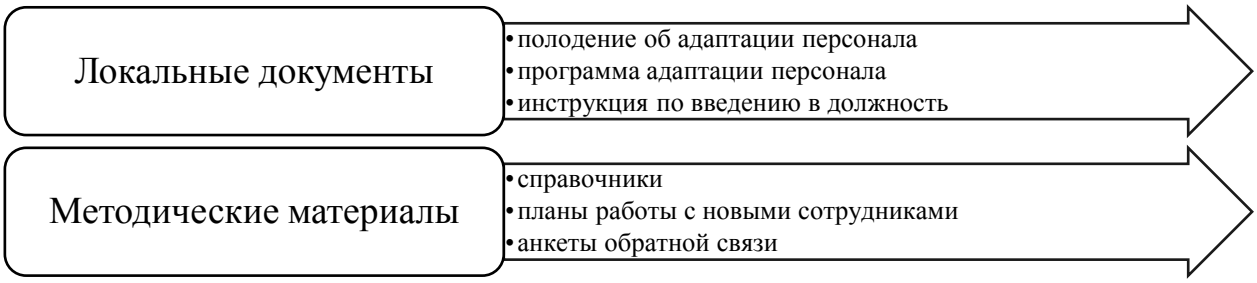

Рисунок 32 – Документы, сопровождающие адаптационный процесс

При разработке и внедрении системы адаптации необходимо учесть ряд существенных моментов:

– обязательно формально закрепить руководителя процесса адаптации, отвечающего за процесс, разъяснение и продвижение процедуры адаптации новых сотрудников в организации;

– успешность внедрения системы адаптации во многом зависит от степени вовлеченности (осознания своей роли и задач) линейных руководителей;

– важно выстроить оптимальным образом информационные потоки внутри организации, чтобы необходимые данные своевременно предоставлялись всем участникам программы адаптации.

Наглядно систему управления адаптацией персонала предприятия можно показать в виде организационной схемы, представленной на рисунке 33.

Рисунок 33 – Система управления адаптацией персонала предприятия

Лицом, ответственным за проведение адаптации персонала, будет назначен заместитель директора магазина.

Улучшение психологического состояния новичков и адаптация к новым командам, должностям и обязанностям постепенно приведут к снижению затрат времени, необходимого для выполнения определенных функций, и повышению качества, тем самым повышая производительность и, следовательно, экономическую эффективность деятельности организации.

Социальный эффект деятельности проявляется в возможности достижения позитивных изменений и избежания негативных социальных изменений в компании. (рисунок 34).

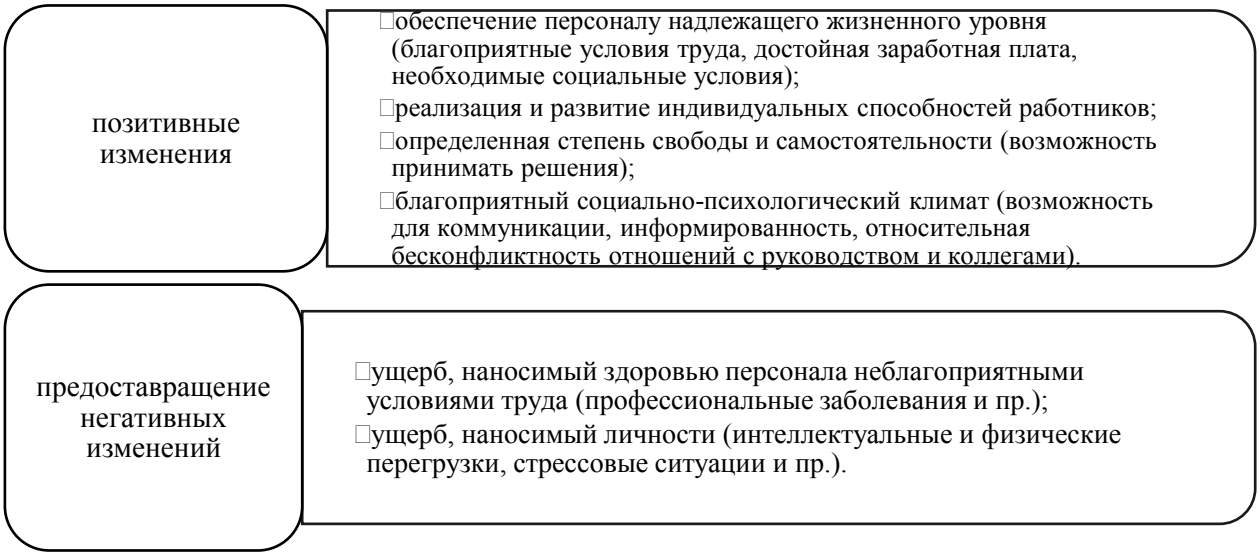

Рисунок 34 – Последствия внедрения программы адаптации в организации

Благоприятный морально-психологический климат, грамотная мотивация сплоченность коллектива, управление конфликтами оптимистический трудовой настрой коллектива способствует достижению экономической эффективности.

Программа адаптации новых сотрудников ПАО «Детский мир» должна предусматривать мероприятия по адаптации, время и ответственных за их проведение должностных лиц. Структурно программа адаптации включает три обязательных блока – рисунок 35.

Программа адаптации новых сотрудников		
Обучающие мероприятия и материалы, предусмотренные для данной должности	Задания и тесты на закрепление знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения	Практические задачи на период адаптации

Рисунок 35 – Структура программы адаптации новых сотрудников ПАО «Детский мир»

Внедрение предложенных мероприятий мероприятий позволит совершенствовать процесс управления конфликтной ситуации, а также вследствие этого решить возникший конфликт на предприятии. далее рассчитаем экономическую эффективность от внедрения предложенных мероприятий в магазин ПАО «Детский мир».

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность проведения психологических тренингов и оказания консультационных услуг компанией «Ясна» в организации

Примерные затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата в коллективе составят 70 тыс. руб. (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата

Статья затрат	Сумма, руб.
Оплата услуг компании «Ясна» за проведение тренингов одним психологом (раз в месяц)	234000

Продолжение таблицы 14

Статья затрат	Сумма, руб.
Оплата услуг компании «Ясна» за консультационные услуги (раз в квартал)	36000
Составление отчетности по результатам тренингов, выявление проблемных зон и предложение мероприятий по их устранению	100000
Итого	370000

Согласно данным компании «Ясна», стоимость одного тренинга продолжительностью около часа составит 6500 рублей. В данном случае необходимо проведение тренингов по три часа как минимум раз в месяц, что обусловлено увеличением количества зарегистрированных конфликтов с 01.11.2021 по 30.01.2022. В таком случае годовая стоимость тренингов составит: 6500×3×12 = 234000 рублей.

Консультационные услуги компании также носят фиксированную стоимость и составляют 4500 за час консультации. В данном случае также необходимо двухчасовое консультирование раз в квартал. Годовая стоимость консультационных услуг компании составит: 4500×2×4 = 36000 рублей.

Итоговая стоимость услуг психолога компании «Ясна» составит 370 тыс. рублей в год

Также определим затраты на покупку курса «Управление конфликтами» от компании «Skillbox». По данным организации стоимость двухмесячного курса составит около 35 тыс. рублей. Примерный план мероприятий по обучению представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Примерный план реализации дистанционного обучения

Мероприятие	Содержание	Сроки
Определение участников проекта	Формирование списка сотрудников, которые буду проходить дистанционное обучение	Июль 2022 г.
Разработка нормативно-правовой базы	Корректировка пояснительных записок к плану обучения	Август 2022 г.

Продолжение таблицы 15

Мероприятие	Содержание	Сроки
Техническое обеспечение	Обеспечение доступа к программному модулю для участников проекта	Август 2022 г.
Учебно-методическое обеспечение	Подготовка учебных и методических материалов для дистанционного обучения сотрудников	Сентябрь 2022 г.
Прохождение дистанционного обучения	Получение сотрудниками на основе созданной базы дополнительных знаний и навыков в области своей деятельности	Октябрь-ноябрь 2022 г.
Мониторинг и контроль реализации проекта	Осуществление контрольных мероприятий, подготовка статистических и аналитических отчётов	Декабрь 2022 г. – Январь 2023 г.

Далее определим расходы на внедрение программы адаптации новых сотрудников ПАО «Детский мир». Разработка необходимой документационной базы, сопровождающей адаптационный процесс будет поручена заместителю директора магазина. В таблице 16 рассчитаем затраты на внедрение системы адаптации

Таблица 16 – Затраты на внедрение системы адаптации персонала в магазин ПАО «Детский мир»

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка системы адаптации, разработка и внедрение сопровождающих документов	45000
Доплата заместителю директора за управление системой адаптации	84000
Доплата сотрудникам за наставничество	60000
Итого	189000

Стоимость разработки системы адаптации, а также разработки и внедрения сопровождающей документации оценивается организацией примерно в 45000 рублей. Разработкой и внедрением документации по адаптации персонала будет заниматься отдел кадров при содействии директора магазина. Доплата заместителю директора магазина за управление системой адаптации будет осуществляться в размере 7000 рублей в месяц

или 84000 рублей в год.

В 2020 году в организацию было принято 60 новых сотрудников. При сохранении данной тенденции и росте численности принятых на работу сотрудников как минимум на 30 человек, доплата штатным работникам организации за наставничество, при условии, что за наставником будет закреплено по 3 человека, составит около 2000 тыс. рублей за каждого нового сотрудника. Т.е. затраты на доплату за наставничество 10 сотрудникам организации составит: 10×3×2000 = 60000 рублей

Годовой объем затрат на внедрение системы адаптации в магазин ПАО «Детский мир» составит 189 тыс. рублей**.** Итоговые затраты на реализацию всех предложенных мероприятий составят: 370+189+35 = 594 тыс. рублей.

В таблице 17 представим расчет экономической эффективности внедрения мероприятия в ПАО «Детский мир» в результате совершенствования организации обучения персонала компании. Внедрение предложенных мероприятий обеспечит рост выручки организации как минимум на 10%.

Таблица 17 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1 Относительное высвобождение численности, чел.	$Эч = ЧР_1 \times (1 + \frac{P}{100}) - ЧР_2,$ (3.1) где, Эч – относительное высвобождение численности работников; $ЧР_1$ – Численность работников до внедрения мероприятия; $ЧР_2$ – численность работников после внедрения мероприятия.	Эч= 386*(1+10/100)-416=8,6
2 Рост производительности труда, %	$ПТр = \frac{Эч}{(ЧР - Эч)} \times 100,$ (3.2) где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.	ПТР= 8,6/ (386-8,6)*100=2,27%
3 Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эз / п = З \times Эч,$ (3.3) Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности.	Эз/п= 498* 8,6 = 4282,8

Продолжение таблицы 17

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
4 Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$Эс/о = Эз/п \times \frac{Н}{100}$, (3.4) Н - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)	Эс/о= 4282,8 * 0,302=1293,4
5 Экономия по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$Эу/л = (\frac{У}{B_1} - \frac{У}{B_2}) \times B_2$, (3.5) У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.	Эу= (3461/168281-3461/185109,1)*185109,1 = (0,020-0,018)*185109,1 = 370,21
6Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эу/г = Эз/п + Эс/о + Эу/л$ (3.6)	Эу/г=4282,8+1293,4+370,21 = 5946,41
7 Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$Эг = Эу/г - Ен \times Зед$, (3.7) Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику); Зед – затраты на мероприятие.	Эг= 5946,41– 0,25 * 594 = 5797,91

Согласно данным таблицы 15, отметим, что в результате совершенствования системы управления конфликтами в коллективе ПАО «Детский мир» ожидается высвобождение численности работников примерно на 8 чел. Плановый рост производительности труда составит 2,27 %, а годовая экономия себестоимости по заработной плате составит 4282,8 тыс. руб.

Годовой экономический эффект от улучшения системы управления конфликтами в организации составит 5797,91 тыс. руб.

Следовательно, устранение конфликтов и их последующее предупреждение позволит повысить эффективность деятельности ПАО

«Детский мир» в целом.

Таким образом, в качестве мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в организации предлагается внедрение обращение к услугам психолога сторонней организации, осуществляющей деятельность в данной области, проведение психологических тренингов, усиление корпоративности посредством внедрения качественной системы адаптации персонала, а также повышение профессиональной подготовки директора и старшего продавца магазина ПАО «Детский мир» в части управления конфликтами посредством прохождения специализированных курсов. Внедрение данных мероприятий позволит не только сократить уровень конфликтности в коллективе и повысить эффективности системы управления конфликтами в организации, но и обеспечит снижение текучести кадров, повышение производительности труда и рост выручки организации.

Заключение

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Управление конфликтами включает их предотвращение и конструктивное завершение.

На основании анализа финансовых показателей деятельности ПАО «Детский мир» можно сказать о том, что, несмотря некоторые проблемы платежеспособности организации, финансовое состояние компании в целом является стабильным. Среди положительных тенденций деятельности организации можно отметить увеличение рентабельности продаж в 2020 году по сравнению с 2018 годом и рост производительности труда работников организации.

В результате проведенного анализа в организации было выявлено состояние взаимоотношений в коллективе организации и определены основные причины возникновения конфликтов. Отмеченный уровень конфликтности в коллективе ПАО «Детский мир» говорит о наличии недостатков в системе управления конфликтами организации. Большая часть сотрудников организации не чувствует свою причастность к коллективу. Основной причиной возникновения конфликтов в организации опрашиваемые назвали отсутствие правил поведения персонала. В качестве направления улучшения процесса управления конфликтами в магазине работники выделили усиление корпоративности.

Анализ уровня сформированности навыков разрешения и урегулирования конфликтов у руководителей торгового объекта выявил, что в анализируемом магазине присутствует проблема неэффективного управления конфликтами в коллективе. По полученным результатам руководителем, наименее приспособленным к разрешению конфликтов и поддержанию благоприятного психологического климата в коллективе

является старший продавец. Анализ количественных показателей эффективности управления конфликтами также показал отрицательную динамику. Количество неразрешенных конфликтов в декабре 2021 года превышало количество неразрешенных конфликтов в ноябре 2021 года на 3 единицы. В январе 2021 года количество неразрешенных конфликтов выросло еще на 1 единицу. за анализируемый период данный показатель увеличился на 4 единицы. Количество конфликтов, которые привели к увольнению сотрудников, также выросло в анализируемом периоде на 4 единицы.

В качестве мероприятий по совершенствованию системы управления конфликтами в организации предлагается внедрение обращение к услугам психолога сторонней организации, осуществляющей деятельность в данной области, проведение психологических тренингов, усиление корпоративности посредством внедрения качественной системы адаптации персонала, а также повышение профессиональной подготовки директора и старшего продавца магазина ПАО «Детский мир» в части управления конфликтами посредством прохождения специализированных курсов. Внедрение данных мероприятий позволит не только сократить уровень конфликтности в коллективе и повысить эффективности системы управления конфликтами в организации, но и обеспечит снижение текучести кадров, повышение производительности труда и рост выручки организации.

Список используемой литературы

1. Аксенов, К. Кто они – виновники конфликтов на работе? // Управление персоналом. 2011. № 2. С.38-40.
2. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М.: Питер, 2020. 560 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 6-е изд. — СПб.: Питер, 2015. 528 с
4. Бухгалтерская отчетность за 2020 год ПАО «Детский мир» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://ir.detmir.ru/wp-content/uploads/2021/03/DM-RAS-FS-20-r_processed.pdf (дата обращения: 09.03.2022).
5. Валаханович, С. А. Если имеешь дело с трудными людьми // Кадровик. Управление персоналом. 2018. № 23. С. 61-64.
6. Валахонович, С. Культура руководителя в разрешении конфликтных ситуаций // Кадровик. Управл. персоналом. 2012. № 10. С. 55-61.
7. Гладкая, М. Шеф и конфликт: стратегия поведения // Кадровик. Управление персоналом. 2018. № 3. С. 58-62.
8. Глинская, А. Никакой фантастики – решайте конфликты профессионально! // Управление персоналом. 2019. № 9. С. 19-25.
9. Годовая отчетность Детского мира 2018 / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://ir.detmir.ru/wp-content/uploads/2019/05/Annual-report-2018-russian.pdf. (дата обращения: 09.03.2022).
10. Годовая отчетность Детского мира 2019 / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://ir.detmir.ru/wp-content/uploads/2020/07/Annual-report-2019-RU_2020-07-02.pdf. (дата обращения: 09.03.2022).
11. Екимов, И. Внутренние конфликты как стимул развития компании

// Кадровик. Управление персоналом. 2019. № 8. С. 59-62.

12. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2003. 400 с.

13. Завадская, В. У последней черты: медиация как способ решения конфликтов в бизнесе // Финансовый директор. 2018. № 3. С. 40-44.

14. Захарова, Л. Ценностный конфликт как ресурс развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 11/12. С. 147-157.

15. Зотков, В. Без конструктивных конфликтов компания превратится в раковую опухоль // Управл. персоналом. 2019. № 42. С. 5-12.

16. Карта конфликта и ее назначение [Электронный ресурс]. URL: https://hr-portal.ru/article/karta-konflikta-i-ee-naznachenie (дата обращения: 09.03.2022).

17. Кибанов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров. М.: Инфра-М, 2009. 144 с.

18. Киеня, Р. В. Управление конфликтами интересов как элемент кадровой политики // Отдел кадров. 2012. № 4. С. 58-68.

19. Киреев А. Управление конфликтами в трудовом коллективе [Электронный ресурс]. URL: https://pandia.ru/text/78/103/658-11.php (дата обращения: 09.03.2022).

20. Компания «Ясно» / Видеоконсультация с психологом [Электронный ресурс]. URL: https://yasno.live/ (дата обращения: 26.04.2022).

21. Компания «Ясно» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://business.yasno.live/ (дата обращения: 26.04.2022).

22. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «Детский мир» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://ir.detmir.ru/wp-content/uploads/2021/03/DM-IFRS-Cons-FS-20-r_processed.pdf (дата обращения: 09.03.2022).

23. Курбатов, В. И. Конфликтология / В. И. Курбатов. М. : Феникс, 2009. 110 с.

24. Курс управление конфликтами от «Skillbox» [Электронный ресурс]. URL: https://skillbox.ru/course/conflict-management/?utm_source=advcake&utm_medium=cpa&utm_campaign=affiliate&utm_content=4ef52341&advcake_params=08f16b38537bdf5ecdb4b7caf994420b&utm_term=08f16b38537bdf5ecdb4b7caf994420b (дата обращения: 26.04.2022).

25. Леонов, Н. И. Конфликтология // Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2010. 150 с.

26. Макаров, В. М. Анатомия агрессивности // Беларуская думка. 2019. № 3. С. 40-43.

27. Михайлов, М. «Война» с сотрудниками не вечна : конфликты в рабочих коллективах // Управление персоналом. 2019. № 6. С. 55-62.

28. Нечаева, О. Поконфликтуем! Как нужно разрешать споры, чтобы превратить их в источник мотивации? / О. И. Нечаева // Кадровая служба. 2018. № 4. С. 6-10.

29. ПАО «Детский мир» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: https://corp.detmir.ru/. (дата обращения: 09.03.2022).

30. Резник, С. Д. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения его эффективности // Человек и труд. 2012. № 12. С. 43-45.

31. Стадии управления конфликтом [Электронный ресурс]. URL: https://kazedu.com/referat/124902/4 (дата обращения: 28.02.2022).

32. Управление конфликтом [Электронный ресурс]. URL: https://psylaser.ru/lectures/psychology-conflict/conflict-management.html (дата обращения: 28.02.2022).

33. Ходинский, И. Руководитель в конфликте: наблюдатель, судья или медиатор // Экономика. Финансы. Управление. 2012. № 7. С. 8-11.

34. Шалбанова, А. В. Конфликт интересов в новой редакции Руководящих принципов МАЮ // Промышленно-торговое право. 2019. № 10. С. 80-83.

35. Gary Dessler. Human Resource Management, Global Edition [Print Replica] Kindle Edition. Print Length: 720 pages/Simultaneous Device Usage: Up to 2 simultaneous devices, per publisher limits. Publisher: Pearson; 15 edition (March 28, 2017).[Электронныйресурс]. Режимдоступа: // URL: https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf

36. Monika Tomčíková, Peter Živčák, The proceedings of adaptation process in the company [Электронныйресурс]. // URL: http://www.acs.pollub.pl/pdf/v8n1/58_%20vol_8no_1_2012.pdf (датаобращения 10.05.2022).

37. Njegovan B.R., Koctic B. Impact of organizational socialization towards.[Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2334-9638/2014/2334-96381401034R.pdf

38. Spector, P. E., Rosen, C. C., Richardson, H. A., Williams, L. J., & Johnson, R. E. (2017). A new perspective on method variance (online first). Journal of Management.[Электронныйресурс]. Режим доступа: // URL:https://www.researchgate.net/publication/304498950_Who_Strikes_Back_A_Daily_Investigation_of_When_and_Why_Incivility_Begets_Incivility

39. Alfes K, Shantz, AD, Bailey, C, Conway, E, Monks, K, Fu, N. Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: // URL:https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/103290071/Perceived_HR_system_strength_ALFES_Accepted21November2018_GREEN_AAM.pdf

Приложение А

Бухгалтерский баланс предприятия

Поясне-ния [1]	Наименование показателя [2]	На 20 20 г. [3]	На 31 декабря 20 19 г. [4]	На 31 декабря 20 18 г. [5]
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	134	116	94
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	46113	36033	34828
	Доходные вложения в материальные ценности	1955	5205	1626
	Финансовые вложения	150	300	350
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	271	193	
	Итого по разделу I	48623	41847	36898
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	25318	22701	18060
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	429	108	229
	Дебиторская задолженность	18211	17010	15051
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	444	329	1534
	Прочие оборотные активы	403	494	430
	Итого по разделу II	44805	40642	35304
	БАЛАНС	**93428**	**82489**	**72202**

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс предприятия

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 20 20 г. [3]	На 31 декабря 20 19 г. [4]	На 31 декабря 20 18 г. [5]
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ [6]			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	3618	3618	3618
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( )[7]	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	14965	15331	15435
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	20423	19156	13199
	Итого по разделу III	39006	38105	32252
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	4569	2991	2902
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	1473	633	567
	Итого по разделу IV	6042	3624	3469
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	31144	22922	20134
	Кредиторская задолженность	17179	17774	16291
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	57	64	56
	Итого по разделу V	48380	40760	36481
	БАЛАНС	**93428**	**82489**	**72202**

Руководитє _____ _____
(подпись) (расшифровка подписи)
"__ _____ 20___ г.

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс предприятия

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах предприятия за 2018-2020 гг.

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 31 декабря 2019 г.[4]	На 31 декабря 2018 г.[5]
	Выручка [5]	163330	150055
	Себестоимость продаж	(143116)	(129538)
	Валовая прибыль (убыток)	20214	20517
	Коммерческие расходы	(3098)	(2919)
	Управленческие расходы	(3408)	(2951)
	Прибыль (убыток) от продаж	13708	14647
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	1010	99
	Проценты к уплате	(2477)	(3155)
	Прочие доходы	89589	73407
	Прочие расходы	(92278)	(76142)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	9552	8856
	Текущий налог на прибыль	(1924)	(1915)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	7628	6941

Пояснения [1]	Наименование показателя [2]	На 2020 г.[3]	На 31 декабря 2019 г.[4]
	Выручка [5]	168281	163330
	Себестоимость продаж	(151281)	(143116)
	Валовая прибыль (убыток)	17000	20214
	Коммерческие расходы	(3522)	(3098)
	Управленческие расходы	(3461)	(3408)
	Прибыль (убыток) от продаж	10017	13708
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	290	1010
	Проценты к уплате	(4036)	(2477)
	Прочие доходы	77685	89589
	Прочие расходы	(81050)	(92278)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2906	9552
	Текущий налог на прибыль	(716)	(1924)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	2190	7628

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах предприятия за 2018-2020 гг.

Приложение В

Анкета

Анкета

Уважаемые сотрудники!

Для улучшения психологического климата в коллективе, просим Вас ответить на несколько вопросов.

1. Вы считаете:

а) обязанности в организации распределены равномерно

б) обязанности распределены не равномерно: одни перегружены работой, у других работы явно мало

2. Что на Ваш взгляд вызывает наибольшую конфликтность в повседневном общении сотрудников?

а) наличие чрезмерного контроля со стороны руководства

б) отсутствие правил поведения персонала

в) не справедливость при распределении ежедневных обязанностей

3.Как вы себя чувствуете в коллективе? (допускается более 1 ответа)

а) хорошо чувствую – у нас добрый, хороший коллектив

б) довольно часто нахожусь в конфликте с коллегами

в) мы – одна команда, я чувствую себя ее членом

г) мне все равно, какой коллектив в организации

4.Что необходимо изменить, чтобы работа была более успешна? (допускается более 1 ответа)

а) дать больше самостоятельности сотрудникам – делегировав им полномочия по решению оперативных вопросов

в) направить усилия на усиление корпоративности

г) повысить стимулирование активных, опытных работников

Рисунок В.1 – Анкета

Приложение Г

Журнал регистрации конфликтных ситуаций

Таблица Г.1 – Журнал регистрации конфликтных ситуаций

Дата, участники конфликта	суть конфликта кто передал, есть ли перспектива передачи в правоохранительные органы	**Участники встречи**				Принятые меры (или что удалось провести и почему не завершилось)	**Итог (с точки зрения стандартов)**					Принятые мероприятия	Результативность принятых решений
		Жертва, возраст, должность	Правонарушитель, возраст, должность	Ведущие (медиаторы)	Другие участники		В чем ответственность обидчика	Какие изменения у жертвы	Как изменились их отношения	Какая поддержка со стороны значимого окружения	В чем суть договора		

Приложение Д

Журнал регистрации уведомлений работников о возможности возникновения конфликта интересов

Таблица Д.1 – Журнал регистрации конфликтных ситуаций

Начат "___" _____ 20___ г.
Окончен "___" _____ 20___ г.
На _____ листах

N п/п	Регистрационный номер уведомления. Дата регистрации	Количество листов уведомления	Сведения о работнике, подавшем уведомление			Фамилия, имя, отчество (при наличии), должность, подпись лица, принявшего уведомление
			Фамилия, имя, отчество (при наличии)	Должность	Номер телефона	
1	2	3	4	5	6	7