

Содержание:

Введение

Конфликты являются способами разрешения противоречий, которые возникли между двумя определёнными сторонами в рамках осуществления общественных отношений.

В современное время конфликтные ситуации довольно часто появляются на любых предприятиях, поскольку существуют сотрудники, которые имеют разный взгляд на одну и ту же проблему по тому или иному элементу в трудовой деятельности компании. Исключительно только эффективное управление конфликтами будет способствовать осуществлению благоприятного микроклимата в организации, который будет располагать не только к увеличению производительности труда персонала, но и в целом к повышению эффективности предприятия в определённом сегменте рыночной экономики.

Менеджмент конфликтами представляет собой одну из значимых стадий на пути к высвобождению срока, в который происходит соответствующее выяснение отношений, с целью эффективности производительности труда предприятия.

Актуальность настоящей курсовой работы обусловлена тем, что конфликтные ситуации в большинстве российских предприятиях сегодня развиваются с наибольшей силой по причине существующего кризиса в российской рыночной экономике. В связи с этим большая часть сотрудников большинства российских предприятий начинают требовать увеличения заработной платы, улучшения условий труда и т.д. Эти требования зачастую руководители отечественных компаний не могут выполнить по причине существующих издержек, которые не позволяют им удовлетворить потребности персонала. Грамотные российские менеджеры, осуществляющие эффективный менеджмент конфликтами, становятся успешными руководителями в своей отрасли, что способствует улучшению определённой сферы российской рыночной экономики, так как, в противном случае, производительность труда организаций сокращается, что отрицательно сказывается на определённом рынке, в котором работает предприятие.

Объектом настоящей курсовой работы является компания ОАО «Омега», которая занимается строительством жилых и нежилых зданий.

Предметом настоящей курсовой работы выступают конфликтные ситуации, происходящие между сотрудниками в ОАО «Омега» и управление конфликтами в ОАО «Омега».

Цель данной исследовательской работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в ОАО «Омега».

В соответствии с поставленной целью необходимо выполнить следующие задачи:

- Изучение понятия и типов конфликта.
- Изучение причин появления конфликтных ситуаций в организациях.
- Изучение последствий конфликтов в организациях.
- Изучение алгоритма деятельности менеджера по менеджменту конфликтом.
- Проведение организационно-экономической характеристики ОАО «Омега».
- Анализ действующей системы управления конфликтами в ОАО «Омега».
- Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в ОАО «Омега».

Теоретической основой настоящей курсовой работы выступали публикации российских учёных, среди которых: М.А. Баннова, М.И. Бухалков, Т.Ю. Базаров, В.М. Бугаков и другие отечественные публицисты, которые раскрывают тему менеджмента поведением в конфликтных ситуациях на предприятиях.

Данная курсовая работа состоит из содержания, введения, двух глав, в которых раскрывается цель настоящей исследовательской работы, заключения и списка использованных источников.

Глава 1. Теоретические аспекты управления поведением в конфликтной ситуации

- 1.

Понятие и типы конфликтов

Конфликт является важным составляющим элементом управления поведением в конфликтных ситуациях. Поэтому актуально рассмотреть сущность термина «конфликт»[\[1\]](#) [16, С. 98].

Конфликт представляет собой противоборство нескольких либо более противоположно ориентированных сторон для того, чтобы осуществить и достичь их потребности в условиях столкновения [2] [15, С. 11]. Необходимо учитывать, что конфликт не всегда считается ущербом для одной из противоборствующих сторон, так как данное общественное явление может прояснить суть претензий и способствовать положительному прогрессу коммуникации сторон.

В основе конфликта зачастую лежит противоречие взглядов, позиций и целей оппонентов, что часто выражено и в коллективных отношениях при осуществлении трудовой деятельности в той или иной организации. На предприятии конфликт считается общественным явлением, которое выражается в виде конкретного действия, поведения, которое нарушает потребности и в отдельных случаях права иных сотрудников.

Интересы всех сторон конфликта могут быть не всегда согласованными в рамках осуществления, например, предпринимательской деятельности. Должен присутствовать баланс между правами и ответственностью для того, чтобы избежать конфликтных ситуаций на предприятии.

Особенность конфликтной ситуации на предприятии состоит в неопределённости результата, что выражено в несоответствии потребностей членов коллектива, их психологических свойств. Впрочем, при определённых конфликтах последствия можно спрогнозировать, поскольку решение целей и интересов противоборствующих сторон руководитель компании может удовлетворить согласно Уставу компании. Например, руководитель Общества с ограниченной ответственностью имеет права изменять права и обязанности персонала, как единственный учредитель своей компании, и трансформируя полномочия и обязанности определённых сотрудников, он может закрыть эти потребности противоборствующих членов своего коллектива. Прогноз, в таком случае, обычно благоприятен для эффективности деятельности организации на определённом рынке.

Как правило, сотрудник предприятия вступает в конфликтную ситуацию исключительно только, преследуя свои интересы и права, в случае если он не способен трансформировать для себя возникшую конфликтную ситуацию на предприятии. Однако, на практике взаимоотношений персонала между собой можно подчеркнуть, что каждый работник старается быть максимально сдержанным и не затруднять коммуникацию с иными работниками предприятия для того, чтобы сохранять устойчивую трудовую атмосферу в организации.

Существуют следующие виды участников конфликта на предприятии[3] [3, С. 201-202]:

- Инициаторы.

Данные участники преследуют корыстный интерес для возникновения конфликта с целью получения максимальной выгоды для себя. Также обычно инициаторы желают добиться только положительного исхода конфликта, в противном случае возникновение такого социального явления для него не является выгодным процессом при осуществлении трудовой деятельности в организации.

- Пособники.

Данные участники конфликта также, как и инициаторы заинтересованы в положительном для себя результата конфликтной ситуации. Они нематериально, психологически, материально либо организационно оказывают поддержке одной из противоборствующих сторон.

- Участники конфликта, выжидающие позицию.
- Миротворцы.

Данные участники конфликта заинтересованы в его окончании и предпринимают все возможные способы для ликвидации конфликта на предприятии. Обычно в качестве миротворцев выступают руководители предприятий с целью осуществления благоприятной атмосферы в своём коллективе для устранения возможных негативных последствий, которые могут нанести непоправимый урон деятельности организации в определённой сфере её трудовой деятельности.

Конфликтные противоречия могут возникать внутри одного конкретного сотрудника, что связано с психологическими особенностями личности, а также такие противоречия могут появляться между обособленными личностями, объединениями лиц либо, например, в отделах предприятия, что непосредственно сопряжено с общественными особенностями личности. Общественные конфликтные ситуации могут появляться между[4] [2, С. 123-124]:

- Объединениями лиц (к примеру, между руководителями отделов, между начальником производственного отдела и руководителем бухгалтерского подразделения определённой фирмы).
- Сотрудниками предприятия (к примеру, между бухгалтерами и менеджерами по продажам).

- Разнородными членами коллектива компании (к примеру, забастовка строителей – конфликтная ситуация рабочих с руководством социально-делового комплекса «Лахта-центр»).
- Структурами предприятия (к примеру, между структурными подразделениями компании, филиалами предприятия и т.д.).

Существуют следующие типы конфликтов в современных организациях:

1. Организационный конфликт.

Данный тип конфликта может появляться по причине противоречия формальных организационных основ и фактического поведения участников предприятия. К примеру, сотрудник в связи с определёнными причинами не осуществляет условия, которые прописаны в Уставе организации.

Также необходимо отметить, что данный тип конфликта может появиться по причине непродуктивности Устава предприятия, в котором некачественно описаны и регламентированы должностные инструкции сотрудника. Обычно такая непродуктивность сопряжена с непродуманностью распределения обязанностей сотрудника при осуществлении им трудовой деятельности на предприятии.

1. Производственный конфликт.

Данный тип конфликта появляется на предприятии по причине низкого уровня организации работы и менеджмента персоналом. Производственный конфликт появляется в основном по причине отсутствия нормальных условий труда для осуществления целей и задач предприятия, которые стоят перед сотрудниками определённой фирмы. Отсутствие нормальных условий труда состоит в наличии устаревшего производственного оборудования, необоснованной выработки рабочего времени, низкой квалификации сотрудников и т.п. [5] [7, С. 209].

1. Внутриличностный конфликт.

Внутриличностный конфликт выражается в виде психологических факторов внутреннего мира сотрудника на предприятии, причём эти факторы являются несовместимыми для работника: стимулы, ценности, потребности и т.п.

1. Конфликт между личностью и группой (коллективом).

Данный тип конфликта возникает по причине отступления личности от утверждённых норм поведения, которые традиционно существуют на предприятии.

Для группы такое отклонение считается непотребным действием со стороны конкретного сотрудника, и в результате этого появляется конфликт между личностью и коллективом на предприятии.

1. Межгрупповой конфликт.

Данный тип конфликта появляется на предприятии по причине наличия противоречий формальных и неформальных групп между собой. Самым распространённым межгрупповым конфликтом на предприятии является противоборство взглядов и мнений между руководством (администрацией) и штабным персоналом (профсоюз) предприятия, причём такой конфликт носит, в том числе и дисфункциональный характер[6] [8, С. 195].

1. Межличностный конфликт.

Данный тип конфликта на предприятиях осуществляется наиболее активно по сравнению с вышерассмотренными типами конфликта. На предприятиях межличностный конфликт осуществляется довольно разнообразно. Немалое количество управляющих считают, что ключевой причиной такого конфликта является несовпадение характеров личностей[7] [11, С. 164]. Необходимо отметить, что фактически это является одной из основ появления межличностного конфликта, но существуют и иные значимые причины появления межличностного конфликта на предприятиях, среди которых: противоборство за ограниченные ресурсы: время применения оборудования, рабочей силы, материальные средства и т.д. Здесь противоречие заключается в том, что эти ресурсы нужны каждому, то есть обе стороны конфликта не готовы пойти на определённые уступки друг другу. Например, руководитель считает, что сотрудник не хочет трудиться в полную силу, а работник убеждён, что управляющий предъявляет к нему несправедливые требования.

Не разрешённые конфликтные ситуации часто приводят к ухудшению эффективности деятельности предприятия. Руководителю важно успешно разрешать конфликты для того, чтобы предприятие продуктивно функционировало в том или ином сегменте рыночной экономики. Однако для того, чтобы успешно разрешать споры, скандалы, соперничества в организации руководитель компании должен выявить причины появления конфликтных ситуаций на своём предприятии. Часто случаемые причины возникновения конфликтов в организациях рассмотрим в следующем параграфе.

- 1.

Причины появления конфликтных ситуаций в организациях

Причины конфликта - это явления, события, факты и ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия (работников организации) вызывают его. Важно заметить, что конфликт возникает, если есть предпосылки (явления, факты) конфликта и при определенной деятельности работников организации. Т.е. основной источник конфликта руководитель должен искать не в объективных обстоятельствах, а в том, как эти обстоятельства реализуются его подчиненными. Например, ограниченные ресурсы сами по себе не могут вызвать конфликт, пока не будут вовлечены в процесс социального взаимодействия, т.е. не станут объектом столкновения интересов различных субъектов.

Можно выделить следующие универсальные причины конфликтов^[8] [1, С. 187]:

- распределение ресурсов.
- взаимозависимость обязанностей.

Возможность конфликта существует везде, где люди зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Пример - руководитель производственного отдела может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование.

В свою очередь, руководитель ремонтного цеха будет винить отдел кадров в том, что не набрали дополнительных людей для данной работы.

- типы организационных структур.

Пример - матричная структура управления, в которой умышленно нарушается принцип единоначалия.

- расхождение в целях.

Возможность конфликта увеличивается, по мере того как организация делится на подразделения. Каждый отдел занимается преимущественно своей работой и может уделять большее внимание своей цели, нежели цели всей организации.

- плохие коммуникации.

Самые распространенные проблемы передачи информации - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать и донести до сведения подчиненных точное описание их должностных обязанностей[9] [21, С. 270].

Это самые часто встречающиеся причины конфликтов в организации. Отсюда видно, что руководителю подвластны практически все объективные причины конфликтов, поэтому разрешение конфликтов и их недопущение - есть обязанность руководителя.

Для решения практических задач по управлению конфликтами можно привести классификацию объективных причин, которые при определенных условиях деятельности подчиненных могут стать источниками.

Важную информацию о конфликтах в организации можно получить, анализируя микро- и макросреду организации. К факторам макросреды относятся[10] [20, С. 112-113]:

- общественно-политическая и экономическая ситуация в стране;
- уровень жизни населения;
- система социального обеспечения;
- социально-демографические факторы;
- региональные факторы;
- этнические факторы.

Вторую группу составляют факторы микросреды:

- условия труда;
- заработная плата;
- график работы;
- рабочее место;

- морально-психологический климат;
- микрогруппы и лидерство;
- стиль управления.

Руководителю важно отметить, что факторы макросреды функционируют вне организации, поэтому повлиять на них невозможно, нужно приспособливаться; в то время как факторы микросреды непосредственно действуют в организации и, хотя зависят от факторов макросреды, ими можно управлять.

Причинами конфликта могут стать также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия как неоспоримого принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными. Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику течения.

- 1.

Последствия конфликтов в организациях

По своим последствиям конфликты бывают двух типов: конструктивные и деструктивные.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то он становится деструктивным.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления в целом. Последствия конфликта определяются тем, насколько эффективным будет управление конфликтом, т.е. напрямую зависит от деятельности руководителя.

Разделяют положительные и отрицательные последствия конфликтов. К первым относят:

1. Проблема решается таким, путем, который приемлем для обеих сторон, в результате сотрудники чувствуют свою причастность к решению проблемы;
2. Стороны больше расположены к сотрудничеству в последующих конфликтных ситуациях;

3. Конфликт помогает выявить скрытые проблемы, выслушать разнообразные точки зрения;
4. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, что в конечном итоге уменьшает единомыслие и укрепляет взаимопонимание;
5. Конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых людей;

Отрицательные последствия:

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, текучесть кадров, снижение производительности;
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем;
3. Сильная преданность человека к группе и увеличение непродуктивной конкуренции с другими группами в организации;
4. Противопоставление своих целей целям другой группы как положительных, так и отрицательных;
5. Уменьшение взаимодействия между конфликтующими сторонами;
6. Придание большего значения победе в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Исходя из положительных последствий конфликта: часто их лучше регулировать, а не подавлять.

- 1.

Алгоритм деятельности менеджера по менеджменту конфликтами в организации

Деятельность руководителя по управлению конфликтом можно свести к четырехшаговому алгоритму. Каждый шаг отражает конкретные цели, а также методы достижения поставленных целей.

Алгоритм деятельности менеджера по управлению конфликтами в организации отобразим через таблицу 1.

Таблица 1 - Алгоритм деятельности менеджера по управлению конфликтами в организации [\[11\]](#) [6, С. 160-161]

СОДЕРЖАНИЕ

СПОСОБЫ (МЕТОДЫ) РЕАЛИЗАЦИИ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Первый шаг: изучение причин возникновения конфликта

Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод и др.

Второй шаг: ограничение числа участников .

Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т.п.

Третий шаг: дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов

Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др.

Четвертый шаг: принятие решения

Административные методы; педагогические методы

Важный и ответственный шаг руководителя - это принятие решения.

Так же на решение руководителя могут повлиять негативные факторы, которые затруднят принятие конструктивного, правильного решения. К таким факторам можно отнести [\[12\]](#) [17, С. 333-334]:

- одностороннее суждение руководителя о подчиненных (обычно только о том, как они выполняют его указания). Это мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта;

- интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности.

Это влечет за собой ошибки в принятии решения из-за субъективной оценки предмета конфликта.

- стремление как можно быстрее погасить конфликт, что приведет к ошибке в принятии решения, часто приводящих к наказанию "правых" и "виноватых";

- межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии, дружба) приведут к ошибкам в принятии решения, которое проявляется в предвзятом отношении к одному из участников конфликта.

Руководителю нужно знать эти стандартные действия руководителя по управлению конфликтом, однако их нужно адаптировать под ситуацию. Для каждого конкретного случая руководитель должен подбирать методы управления конфликтом индивидуально, иначе есть риск разрешить конфликт частично, что может привести к повторным конфликтам[13] [9, С. 268].

Важным и ответственным шагом в управлении конфликтом является принятие решения руководителем.

Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего. Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора.

Глава 2. Анализ управления поведением в конфликтных ситуациях в ОАО «Омега»

2.1. Организационно-экономическая характеристика фирмы ОАО «Омега»

Строительную компанию ОАО «Омега» образовали в 2002 г. в городе Санкт-Петербург. Главным видом деятельности ОАО «Омега» является строительство жилых и нежилых зданий[14] [22, Ссылка: <https://www.rusprofile.ru/id/1481264>].

ОАО «Омега» создали согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах», принятым органами власти России 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ. ОАО «Омега» представляет собой частную доходную компанию, осуществляющую свой

труд по определенным причинам и согласно существующим федеральным законам России и своему Уставу.

Основная цель работы компании заключается в извлечении прибыли.

ОАО «Омега» имеет право совершать определённые виды деятельности, допустимые российскими законами.

Цель деятельности компании заключается в извлечении прибыли.

Миссия организации ОАО «Омега» состоит в формировании базы постоянных клиентов и партнеров, а также в том, чтобы совершать устойчивую, стабильную позицию компании в секторе строительного бизнеса.

Уставный капитал ОАО «Омега» определяется 2000000 рублей. Собственность ОАО «Омега» определяют основные и оборотные средства, показанные в бухгалтерском балансе компании.

Источниками формирования имущества организации являются:

- денежные вложения акционеров и учредителей, вносимые постепенно;
- доходы, получаемые в связи с выполненными работами, допустимые российскими законами;
- собственный капитал.

На рисунке 1 отразим организационную структуру управления фирмы ОАО «Омега».

Генеральный директор

Строительный отдел

Бухгалтерский отдел

Коммерческий отдел

Главный бухгалтер

Заместитель директора по строительству

Заместитель директора по коммерции

Прорабы

Бухгалтер

Мастера

Менеджер по закупкам

Бригадиры

Рабочие

Менеджер по продажам

Рисунок 1 - Организационная структура управления компании ОАО «Омега»

Исходя из рисунка 1, на предприятии ОАО «Омега» осуществляется линейная организационная структура управления.

Основной принцип линейных организационных структур управления является централизация власти[15] [14, С. 123]. Централизация власти осуществляется на предприятии ОАО «Омега». Организация относительно небольшая, что характерно данной структуре управления.

Как правило, что в линейной организационной структуре управления есть только вертикальные связи (вертикаль власти). Горизонтальные связи отсутствуют, потому что они не предусмотрены линейной организационной структурой управления.

Поэтому вертикальная связь между руководством и подчиненными осуществляется на предприятии ОАО «Омега».

Управление поведением в конфликтных ситуациях в организации ОАО «Омега» действует весьма эффективно по отношению к высшему исполнительному руководству путём внедрения нематериального стимулирования.

Генеральным директором строительного предприятия ОАО «Омега» является Гальперин Леонид Борисович. Он же является и учредителем данной организации.

Вторым учредителем ОАО «Омега» является Никольская Елена Геннадьевна.

ОАО «Омега» располагается по адресу город Санкт-Петербург, 6-й Предпортовый проезд, дом 10, литера А, офис 1.

Почтовый адрес ОАО «Омега»: 193230, город Санкт-Петербург, -й Предпортовый проезд, дом 10, литера А, офис 1.

Чтобы рассмотреть эффективность системы управления поведением в конфликтных ситуациях в ОАО «Омега», необходимо провести анализ экономических показателей организации. Анализ экономических показателей помогает понять, насколько устойчиво предприятие к процессам экономики в своей стране. Также этот анализ помогает оценить перспективы развития предприятия в будущем, узнать рентабельность организации.

Экономические показатели деятельности ОАО «Омега»

Таблица 2 - Анализ основных показателей ОАО «Омега» в 2018-2019 гг., руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Темпы роста, %
			2019 г. к 2018 г.
Выручка от продажи продукции	11451000	21098000	184,25
Валовая прибыль	7126000	14520000	203,76
Стоимость основных производственных фондов	2940000	3935000	133,84
Численность работников, чел.	21	28	133,33
Производительность труда, руб. на 1 чел.	545285,7	753500	138,18

Исходя из таблицы 2, видно, что предприятие ОАО «Омега» в 2018-2019 гг. увеличивало объёмы выручки от проданных работ, услуг, а именно в 2019 году выручка от продажи продукции возросла на 84,25 % по отношению к 2018 году. Валовая прибыль возросла в 2019 году по отношению к 2018 году на 103,76 %. Можно сделать следующий вывод, что рост валовой прибыли был выше, на тот

период, чем рост выручки от продажи продукции, что говорит об увеличении результативности производственной деятельности предприятия ОАО «Омега». В 2019 году стоимость основных производственных фондов увеличилась по сравнению с 2018 годом на 33,84 %, потому что обновляются оборудование, инвентарь и т.д. Темп роста показателя стоимости основных производственных фондов уступает темпам роста валовой прибыли и выручки от проданных услуг, поэтому делаем вывод, что основные производственные фонды применяются результативно (положительно). В данной организации увеличилось количество сотрудников в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 33,33 %.

Теперь рассмотрим темп роста производительности труда на предприятии ОАО «Омега» за рассматриваемые периоды.

Для этого нужно знать формулу[\[16\]](#) [4, С. 304]:

$ПТД = В/Р$, где

ПТД-производительность труда;

В-выручка;

Р – средняя численность работников.

Мы видим из таблицы 2, что производительность труда также увеличилась в 2019 году на 38,18 % по сравнению с 2018 годом. Это обуславливается тем, что ОАО «Омега» имеет больше выручки в 2019 году, чем в 2018. Также не так и много прибавилось сотрудников, занимающихся трудовой деятельностью в данной организации.

Теперь рассмотрим показатели эффективности деятельности исследуемой организации.

Показатели деятельности эффективности компании ОАО «Омега» показаны в табл. 3.

Таблица 3 - Анализ показателей деятельности ОАО «Омега» за 2018-2019 гг., руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Темпы роста, %
------------	---------	---------	----------------

2019 г. к 2018 г.

Выручка от продажи продукции	11451000	21098000	184,25
Себестоимость продаж	4325000	6578000	152,09
Валовая прибыль	7126000	14520000	203,76
Среднегодовая стоимость ОПФ	2940000	3935000	133,84
Стоимость активов	6990000	13860000	198,28
Прибыль от продаж	5376000	12420000	231,03
Чистая прибыль	4480000	10350000	231,03
Рентабельность продаж, %	46,95	58,87	-
Рентабельность основных производственных фондов по чистой прибыли, %	152,38	263,02	-
Рентабельность активов по чистой прибыли, %	64,09	74,68	-

Нужно добавить некоторые формулы для нахождения рентабельности:

Рентабельность ОПФ=(Чистая прибыль/ Среднегодовая стоимость ОПФ)*100%[\[17\]](#)
[12, С. 301];

Рентабельность продаж= (Прибыль от продаж / Выручка от продажи продукции)*100 %;

ROA=(NI/TA)*100%, где

ROA- рентабельность активов по чистой прибыли;

NI-чистая прибыль;

ТА-сумма активов.

И вот, исходя из всех вычислений, приведенных в таблице 2, мы видим, что показатели прибыли и рентабельности выросли в сравнении 2018 года с 2019 годом.

Темп роста себестоимости продаж увеличился в 2019 году по отношению к 2018 году на 52,09 %. А темп роста валовой прибыли превысил темп роста себестоимости продаж, так как в 2019 году валовая прибыль увеличилась на 103,76 % по сравнению с 2018 годом. Это говорит об эффективности деятельности предприятия, как в производственной части, так и в торговле.

Стоимость активов также увеличилась в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 98,28 %.

Темп роста чистой прибыли увеличился в 2019 году, как впрочем, и темп роста прибыли от продаж на 131,03 % в сравнении с 2018 годом. Причиной повышения основных показателей по прибыли является рост выручки от продажи продукции.

Соответственно вследствие вышесказанного повышалась и рентабельность продаж в 2019 году на 11,92 % по отношению к 2018 году. Рентабельность продаж в 2018 году составляла 46,95 %, а в 2019 году – 58,87 %.

Соответственно при стабильном росте стоимости ОПФ, активов, чистой прибыли и себестоимости продаж повышалась, и рентабельность ОПФ по чистой прибыли и рентабельность активов по чистой прибыли.

Рентабельность ОПФ составила в 2018 году 152,38 %, а в 2019 году составила 263,92 %. Рентабельность ОПФ по чистой прибыли в 2019 году повысилась на 111,54 % по сравнению с 2018 годом.

Рентабельность активов по чистой прибыли в 2019 году увеличилась на 10,59% по отношению к 2018 году. Рентабельность активов по чистой прибыли составляла в 2018 году 64,09 %, а в 2019 году была 74,68 %.

Следовательно, рентабельность по всем данным показателям находится в нормативных значениях.

Итак, делаю вывод, что в 2018-2019 гг. организация ОАО «Омега» работала довольно результативно, оставаясь прибыльно и рентабельно в своей трудовой деятельности.

Теперь через таблицу 4 проведём анализ состава основных производственных фондов в ОАО «Омега» за 2018-2019 гг.

Таблица 4 - Анализ состава основных производственных фондов (ОПФ) за 2018-2019 гг., руб.

Группа основных средств	2018 г.	2019 г.	Изменения, (+,-)	Темпы роста, %
			2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания	1200000	1200000	-	-
Сооружения	120000	120000	-	-
Оборудование	1200000	2000000	800000	166,67
Транспортные средства	240000	320000	80000	133,33
Производственный и хозяйственный инвентарь	60000	80000	20000	133,33
Другие виды	120000	215000	95000	179,17
Всего ОПФ	2940000	3935000	995000	133,84

Исходя из таблицы 4, видно, что общая стоимость производственных фондов в 2019 году увеличилась по сравнению с 2018 годом на 33,84 %. Данный фактор обусловлен тем, что обновляются основные средства на предприятии ОАО «Омега»

и также увеличиваются объёмы продаж, что позволяет наращивать основные средства с каждым годом.

Из таблицы 4, мы видим, что из рассмотренных темпов увеличения, самый наиболее высокий темп роста по стоимости основных средств находится у прочих видов ОПФ (79,17 %), а на втором месте оборудование, которое обновилось в 2019 году на 66,67 %. Третье место по темпу роста занимают транспортные средства и производственные инвентари, которые обновились в 2019 году на 33,33 %. Здания и сооружения стабильны по своим расходам.

Итак, мы видим, что происходит весьма умеренное обновление основных средств.

Теперь проанализируем структуру основных средств за рассматриваемый период времени и её динамику соответственно по таблице 5.

Таблица 5 - Анализ структуры основных производственных фондов (ОПФ) за 2018-2019 гг., %

Группа основных средств	Изменения, (+,-)		
	2018 г.	2019 г.	2019 г. к 2018 г.
Здания	40,8	30,5	-10,3
Сооружения	4,09	3,05	-1,04
Оборудование	40,8	50,8	10
Транспортные средства	8,18	8,14	-0,04
Производственный и хозяйственный инвентарь	2,04	2,04	-
Другие виды	4,09	5,47	1,38

Всего ОПФ

100 100 -

Если, посмотреть на таблицу 5, то мы увидим, что наибольший удельный вес по стоимости был у оборудования и также видно, что удельный вес увеличился в 2019 году по отношению к 2018 году на 10 %. А вот удельный вес зданий уменьшился в 2019 году по сравнению с 2018 годом на 10,3 %, так же как и удельный вес сооружения уменьшился в 2019 году уменьшился на 1,04 % по отношению к 2018 году. Удельный вес транспортных средств в 2019 году незначительно уменьшился по сравнению с 2018 годом, а другие виды ОПФ увеличились в 2019 году на 1,38 % по отношению к 2018 году.

Делаем вывод, что организация ОАО «Омега» делает приоритет на обновление оборудования, причём изначально делали ставку и на значение зданий также (по 40,8 % было выделено основных средств по зданиям и оборудованию). Вследствие этого выделение основных средств на осуществление той или иной продукции менялись в интересах производства.

Если смотреть, в общем, то в организации ОАО «Омега» активно обновляют основные средства, а именно оборудование, для благоприятного эффективного, результативного применения основных фондов.

Результативность применения основных фондов определяется с помощью различных показателей: фондоотдачи, фондоёмкости, фондорентабельности.

Эти показатели рассчитаны и представлены в таблице 6.

Для того, чтобы проанализировать фондовооруженность и эффективность использования основных фондов нужно знать следующие определённые формулы:

$K_{\text{фонд.в.}}$ = Среднегодовая стоимость ОПФ / Среднесписочная численность персонала [18] [5, С. 154];

$K_{\text{фондотд.}}$ = Выручка от продажи продукции / Среднегодовая стоимость ОПФ [19] [13, С. 134];

$K_{\text{фондоёмк.}}$ = Среднегодовая стоимость ОПФ / Выручка от продажи продукции [20] [19, С. 209];

$K_{\text{фондорент.}}$ = Прибыль до налогообложения / Среднегодовая стоимость ОПФ.

Таблица 6 - Анализ фондовооружённости и эффективности применения основных фондов ОАО «Омега» в 2018-2019 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Темпы роста, %
			2019 г. к 2018 г.
Выручка от продажи продукции, руб.	11451000	21098000	184,25
Среднегодовая стоимость ОПФ, руб.	2940000	3935000	133,84
Среднесписочная численность персонала, чел.	21	28	133,33
Прибыль до налогообложения, руб.	5376000	12420000	231,03
Фондовооружённость, руб./чел.	140000	140535,7	100,38
Фондоотдача, руб.	3,89	5,36	137,79
Фондоёмкость, руб.	0,26	0,19	73,08
Фондорентабельность, %	1,83	3,16	172,68

Исходя из таблицы 6, видно, что фондовооружённость труда в расчёте на одного сотрудника в 2019 году в сравнении с 2018 годом увеличилась на 0,38 %, потому что среднегодовая стоимость основных производственных фондов была выше, чем рост среднесписочной численности персонала в рассматриваемых годах.

Важными показателями эффективности применения основных производственных фондов считаются фондоёмкость и фондоотдача. Судя по данным в таблице, они имели положительный сдвиг в рассматриваемых периодах. Фондоотдача, показывающая отношение выручки от проданных услуг к среднегодовой стоимости ОПФ, в 2018 году составила 3,89 рублей на 1 рубль среднегодовой стоимости

средств, а в 2019 году фондоотдача составила 5,36 рублей на 1 рубль среднегодовой стоимости средств. В 2019 году показатель фондоотдачи увеличился в сравнении с показателем 2018 года на 37,79 %. Фондорентабельность в 2018 году составляла 1 рубль 83 копейки на 1 рубль производственных средств, что меньше, чем в 2019 году, где показатель фондорентабельности составляет 3 рубля 16 копеек на 1 рубль производственных средств. Следовательно, фондорентабельность в 2019 году увеличилась на 72,68 % по отношению к 2018 году.

Итак, видно, что происходит результативная положительная динамика эффективности применения основных производственных фондов на предприятии ОАО «Омега». Эта динамика показывает эффективность использования основных средств, потому что все денежные средства, в разных интерпретациях, увеличиваются с каждым годом.

Далее изучим состав и структуру трудовых ресурсов на предприятии ОАО «Омега» в 2018-2019 гг. в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ состава и структуры трудовых ресурсов ОАО «Омега» в 2018-2019 гг., чел.

Состав	2018 г. Уд. вес, % 2019 г. Уд. вес, %				Изменения, (+,-)
					2019 г. к 2018 г.
Рабочие	8	38,1	12	42,86	4
Прорабы	2	9,6	2	7,14	-
Мастера	1	4,77	2	7,14	1
Менеджера	2	9,6	2	7,14	-
Бригадиры	3	14,29	5	17,86	2

Руководители	4	19,05	4	14,29	-
Бухгалтер	1	4,77	1	3,57	-
Итого	21	100	28	100	7

Исходя из таблицы 7, видно, что количество сотрудников в 2019 году по сравнению с 2018 годом мало где изменилось. Прежнее неизменившиеся число работников, трудящихся на предприятии ОАО «Омега», составляют прорабы, менеджера, руководители, бухгалтер. В структуре прорабы составили 9,6 % в 2018 году, а в 2019 году 7,14 %. Удельный вес в структуре трудовых ресурсов менеджеров в 2018 году был 9,6 %, а в 2019 году удельный вес составил 7,14 %. В структуре трудовых ресурсов удельный вес руководителей в 2018 году составил 19,05 %, а в 2019 году составил 14,29 %. Также в структуре трудовых ресурсов удельный вес бухгалтера составил в 2018 году - 4,77 %, а в 2019 году - 3,57 %. Изменилось только количество рабочих, мастеров и бригадиров. В 2019 году большинство новых сотрудников составили рабочие. В 2018 году было 8 рабочих, а в 2019 году уже стало 12 рабочих, соответственно рабочих стало на 4 человека больше. И в структуре они составляют 38,1 % в 2018 году, а в 2019 году - 42,86 %. Мастера пополнились на одного человека, таким образом, стало двое сотрудников работать мастерами, так как в 2018 году был один мастер, а в 2019 году их уже двое. И в структуре удельный вес мастеров в 2018 году составил 4,77 %, а в 2019 году - 7,14 %. Бригадиров было 3 в 2018 году, а в 2019 году стало 5 человек. Удельный вес бригадиров в структуре трудовых ресурсов в 2018 году составляет 14,29 %, а в 2019 году - 17,86 %, что указывает на незначительное увеличение строительного персонала в ОАО «Омега».

Далее рассмотрим показатели устойчивости кадрового состава в таблице 8.

Правда, для этого нужно знать некоторые формулы:

$K_{\text{выб.}} = P_{\text{ув}} / \text{Среднесписочная численность персонала}$, где [\[21\]](#) [10, С. 186]

$K_{\text{выб.}}$ - коэффициент выбытия;

$P_{\text{ув}}$ - уволенные работники.

$K_{\text{приёма}} = P_{\text{прин.}} / \text{Среднесписочная численность персонала, где [22] [18, С. 22]}$

$K_{\text{приёма}}$ - коэффициент приёма;

$P_{\text{прин.}}$ - принятые работники на работу.

$K_{\text{тек.}} = P_{\text{ув}} / \text{Среднесписочная численность персонала, где}$

$K_{\text{тек.}}$ - коэффициент текучести;

$P_{\text{ув}}$ - уволенные работники.

Таблица 8 - Анализ движения кадров ОАО «Омега» в 2018-2019 гг., чел.

Показатели	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %
			2019 г. к 2018 г.
Среднесписочная численность персонала	21	28	133,33
Уволены в том числе:	1	1	-
Уволенные по собственному желанию	1	1	-
Приняты на работу	8	5	62,5
Коэффициент выбытия	0,047(4,7%)	0,036(3,6%)	-
Коэффициент приёма	0,381(38,1%)	0,179(17,9%)	-
Коэффициент текучести	0,047(4,7%)	0,036(3,6%)	-

Исходя из таблицы 8, мы видим, что организация ОАО «Омега» принимает на работу больше, чем увольняет.

Теперь рассмотрим возрастную структуру персонала предприятия ОАО «Омега» через таблицу 9.

Таблица 9 – Возрастная структура персонала ОАО «Омега» в 2018-2019 гг., в % от численности персонала

Возраст	2016	2017
Моложе 18 лет	0	0
До 25 лет	5	8
До 30 лет	35	48
До 40 лет	45	40
До 50 лет	15	4

Исходя из таблицы 9, видно, что руководство компании ОАО «Омега» взяло курс на омоложение кадрового состава, при этом соблюдая законодательство РФ, а именно, сотрудники несовершеннолетнего возраста не работают в данной компании. Сейчас молодых людей непросто завлечь перспективной работой и тот факт, что количество молодых сотрудников увеличивается, говорит нам о том, что и система управления нематериальной мотивацией работает эффективно в организации ОАО «Омега».

Теперь рассмотрим количество сотрудников, принимающих участие в культурных мероприятиях, организованных ОАО «Омега» через таблицу 10.

Таблица 10 - Количество сотрудников, принимающих участие в культурных мероприятиях, организованных ОАО «Омега» в 2019 году

Сотрудники	Выездные мероприятия (прогулки, пикники и т.п.)	Внутренние мероприятия (праздничные концерты, лекции и т.п.)
От 21 до 30 лет	90 %	80 %
От 31 до 45 лет	90 %	85 %
Старше 45 лет	60 %	70 %

Исходя из таблицы 10, видно, что культурные мероприятия, проводимые руководством ОАО «Омега», посещают большинство сотрудников, что говорит нам о том, что эти мероприятия проводились с большим энтузиазмом и профессионализмом. Также такие культурные мероприятия тоже являются средством нематериального стимулирования в рамках осуществления управления поведением в конфликтных ситуациях, и судя по таблице 10, данные мероприятия способствуют улучшению психологического климата в коллективе ОАО «Омега», а следовательно, и повышению эффективности трудовой деятельности персонала этой компании.

Теперь рассмотрим уровень образования сотрудников предприятия ОАО «Омега» через таблицу 11.

Таблица 11 – Уровень образования сотрудников предприятия ОАО «Омега» в 2019 году

Образование	Количество сотрудников, %
Высшее	90

Среднее профессиональное 10

Среднее основное 0

Из таблицы 11 видно, что на предприятии ОАО «Омега» работают в большинстве своём сотрудники, имеющие высшее образование (90 % от общего числа работников ОАО «Омега»), что во многом и является некоторым элементом успешности, устойчивости данной организации в сегменте экономики России.

Теперь необходимо рассмотреть стаж сотрудников ОАО «Омега» через таблицу 12.

Таблица 12 – Стаж сотрудников предприятия ОАО «Омега» в 2019 году

Опыт работы	Количество сотрудников, %
-------------	---------------------------

Не менее пяти лет	11
-------------------	----

Не менее десяти лет	85
---------------------	----

Не менее 20 лет	4
-----------------	---

Из таблицы 12 видно, что на предприятии ОАО «Омега» трудятся опытные сотрудники, причём большинство работников имеет стаж более 10 лет, что также подтверждает, что руководство ОАО «Омега» делает упор на высококвалифицированных сотрудников для достижения успешной собственной деятельности в сегменте отечественной экономики.

Теперь проанализируем динамику и структуру фонда заработной платы сотрудников ОАО «Омега» через таблицу 13 для того, чтобы выявить эффективность стимулов к осуществлению метода материальной мотивации в рамках осуществления управления поведением в конфликтных ситуациях в данной организации.

Таблица 13 – Динамика и структура фонда заработной платы ОАО «Омега» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2018	2019	Темп
	год	год	роста, %
			2019 г. к 2018 г.
Фонд заработной платы работников, в том числе:	1125000	1980000	176
заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время (основная заработная плата)	541588	664000	122,6
выплаты стимулирующего характера из них:	452500	498000	110,06
включаемые в себестоимость продукции	181477	219435	120,92
выплачиваемые за счет прибыли	271023	278565	102,78
выплаты компенсирующего характера	50455	61289	121,47
оплата за неотработанное время	80457	97667	121,39

Итак, из таблицы 13 видно, что уровень заработной платы увеличился в целом за 2018-2019 гг. в компании ОАО «Омега». Руководство данного предприятия в 2019 году увеличило уровень заработной платы на 22,6 %, выплаты стимулирующего характера на 10,06 %, выплаты компенсирующего характера на 21,47 %, оплату за неотработанное время на 21,39 %, что указывает на то, что управляющие ОАО «Омега» также активно решили стимулировать своих сотрудников с помощью применения материальной мотивации. Также необходимо отметить, что увеличение прибыли от продаж способствовало повышению выплат персоналу за счёт прибыли компании на рынке строительных услуг.

Теперь рассмотрим сведения по размеру премий сотрудников ОАО «Омега» через таблицу 14.

Таблица 14 - Сведения по размеру премий сотрудников ОАО «Омега» за 2019 г.

Должность	Базовая заработная плата (оклад), руб.	Ставка премии	
		% от базовой ЗП	% от продаж
Генеральный директор	50000	30	3
Главный бухгалтер	39000	20	-
Бухгалтер	33000	15	-
Заместитель директора по строительству	32000	20	-
Заместитель директора по коммерции	32000	20	3
Менеджер по закупкам	20000	15	5
Менеджер по продажам	20000	15	10
Прораб	28500	15	-
Мастер	26500	15	-
Бригадир	24000	15	-

Рабочие

22000

10

-

Итак, из таблицы 14 видно, что руководство предприятия ОАО «Омега» в целом назначает приемлемые премиальные проценты. Так, самый низкий процент премии у рабочих – 10 %, а максимальный процент премии предусмотрен генеральному директору ОАО «Омега» с учётом % от базовой заработной платы и % от продаж – 33 %.

Таким образом, руководство ОАО «Омега» применяет активно материальную мотивацию для своего персонала, как и с целью уменьшения конфликтных ситуаций, так и с целью увеличения производительности и эффективности труда на рынке строительных услуг.

Можно сделать общий вывод по экономическим показателям, они положительны по всем пунктам: предприятие ОАО «Омега» рентабельно осуществляет продажи своих услуг; обновляет оборудование, необходимое для исполнения строительных работ; принимает на работу больше сотрудников, чем увольняет. В общем, предприятие не только прибыльно, но и рентабельно согласно экономическим показателям. Коэффициент текучести кадров показывает нам, что большинство сотрудников довольно своей работой и никуда увольняться не собираются. Коэффициент текучести кадров низкий, как и в 2018 году, так и в 2019 году. Это обусловлено успешным внедрением в системе управления конфликтами таких методов, как: материально-денежная мотивация, материально-неденежная мотивация, нематериальная мотивация.

В соответствии с этим рассмотрим систему управления конфликтами в ОАО «Омега» через параграф 2.2.

2.2. Анализ действующей системы управления конфликтами в ОАО «Омега»

При осуществлении управления поведением в конфликтных ситуациях генеральный директор ОАО «Омега» грамотно реализует методы мотивации, которые вызывают определённый интерес в менеджменте. Основные цели применяемых методик мотивации заключается в:

- повышении интереса сотрудников к своей работе;
- сохранении работников в компании;
- в улучшении работоспособности трудящихся на предприятии.

Руководство ОАО «Омега» применяет различные методики по уменьшению количества конфликтных ситуаций в организации: материально-денежная мотивация, материально-неденежная мотивация, нематериальная мотивация.

Материально-денежная мотивация.

Генеральный директор ОАО «Омега» фиксирует заработную плату всем сотрудникам в соответствии с их должностями, квалификациями, качествами выполненных работ и непосредственными участиями в развитии потенциала компании. У заработной платы нет максимального значения (порога). При выплате зарплаты, учитывается анализ рынка труда в сфере строительства жилых и нежилых зданий и уровень зарплаты в этой же сфере, также учитывают и эффективность работы сотрудников в компании. Если результаты работы совпадают, квалификация тоже совпадает, служебные обязанности, то сотрудникам полагается одинаковая заработная плата. Но, деятельность и профессионализм определённых сотрудников находятся на более высоком уровне, чем у остальных, соответственно нужен персональный подход в установлении зарплаты. При материальной мотивации учитывается дополнительная нагрузка трудящихся, приносящая успешный результат, и в соответствии с этим полагается компенсация в виде премии. В сотрудники полностью отдаются работе, и вследствие этого повышается эффективность работы. Также премия позволяет в целом увеличить уровень благоприятности отношений в коллективе ОАО «Омега». Обычно сотрудники имеют финансовую заинтересованность вследствие итогов своей трудовой деятельности и для этого генеральный директор фирмы ОАО «Омега» использует следующие методы:

- осуществляет выплату премии сотруднику за исполнение установленных работ (учитывают трудоемкость, эффективность работы, условия труда);
- осуществляет выплату единовременной премии за исполнение особо важных задач, которые ставятся генеральным директором.

Вследствие этого, определены различные виды оплаты труда: - сдельно-премиальная; - повременно-премиальная; - оклады.

Зарплата сотрудникам выплачивается за единоличные и групповые (общие) итоги труда. Условия работы могут иметь тяжелую нагрузку, и в соответствии с этим

трудящимся полагаются премии по тарифной ставке (окладу):

1. За трудовую деятельность в ночное время. В соответствии со статьёй 96 ТК РФ ночным временем является время с 22 ч вечера до 6 ч утра. Ночное время оплачивается в соответствии со статьёй 154 ТК РФ в увеличенном размере в сравнении с работой в нормальных условиях. Размер премии фиксируется за каждый час труда ночью в размере 200% от часовой тарифной ставки.
2. За трудовую деятельность в выходные и праздничные дни (прибавка 5 % от оклада).
3. За квалификацию (прибавка 5 % от оклада).

Чтобы осуществлять стабильную работу без наличия множества конфликтных ситуаций и повысить качество труда, руководство фирмы ОАО «Омега» установило систему премирования по итогам работы за год и другие формы премирования (участие в конкурсах). Введённые системы премирования, формы премирования осуществляются генеральным директором. Размер премий устанавливается соглашением сторон на основании ст.151 ТК РФ. ОАО «Омега» может изменять фиксированную выплату заработной платы. Когда сотрудники уходят в очередной отпуск, им положена премия в размере 1 минимума заработной платы, утверждённого в России на это время.

При явном нарушении рабочего распорядка (прогул, опоздание на работу более чем на 1 час, нахождение на работе в состоянии алкогольного опьянения, отгул по неуважительной причине), сотрудник автоматически лишается права на получение премии в текущем отчётном периоде.

Материально-неденежная мотивация.

Трудящимся, которые имеют детей школьников в возрасте от 7 до 10 лет, дают компенсацию для устройства в летний детский лагерь. Сотрудники организации ОАО «Омега» вправе получать определённые льготы: оплата отпусков; оплата дней временной нетрудоспособности; страховка по непредвиденным обстоятельствам; страховка по инвалидности; компенсирование транспортных расходов, туристические поездки за рубеж.

Нематериальная мотивация.

При осуществлении системы управления конфликтами персонала генеральный директор ОАО «Омега» использует различные способы мотивации, которые

закключаются в продвижении по карьерной лестнице сотрудников и помощи в получении более высокой квалификации работников.

В данной строительной компании при применении нематериальной мотивации в качестве инструмента осуществления управления конфликтами проводятся поздравления сотрудников с различными праздниками, а также соответствующие корпоративы по этим поводам.

Получается, что нематериальное стимулирование персонала в рамках осуществления управления поведением в конфликтных ситуациях в ОАО «Омега» еще не полностью сформирована. Я решил опросить новых работников с применением анкетирования, чтобы подробно изучить эффективность используемых приёмов нематериального стимулирования по отношению к новым сотрудникам в ОАО «Омега».

Чтобы составить анкету, пришлось использовать теорию Фредерика Герцберга. Анкета затрагивает различные вопросы, которые связаны с:

- мотивационными факторами;
- условиями труда;
- возможностью должностного продвижения трудящихся;
- нематериальным стимулированием.

Цель проведения анкетирования заключается в изучении мотивационных факторов сотрудников ОАО «Омега» и влияния способа нематериального стимулирования трудящихся в данном предприятии на систему управления поведением в конфликтных ситуациях. Я задал вопросы 20 человекам, среди которых есть: бригадиры - 5, рабочие - 12, бухгалтер - 1, менеджер по продажам - 1, менеджер по закупкам - 1.

Я получил определенные ответы на вопросы, которые сформулированы следующим образом:

5% человекам не нравится их работа, 15% трудящихся частично нравится работа, 80% сотрудников абсолютно нравится их работа.

- 64% сотрудников довольны условиями труда, 30% сотрудников частично довольны условиями труда, 6% трудящихся не довольны условиями труда;

- трудовым распорядком дня довольны 67% сотрудников, 2% работников частично довольны, 31% трудящихся не довольны;
- рабочими принадлежностями довольны 75% работников, 25% - частично довольны;
- шансом должностного повышения по службе довольны только 43% сотрудников, 44% - частично довольны, 13% - не довольны;
- шансом профессионального повышения довольны 63% сотрудников, 29% - частично рады, 8% - не рады;
- взаимоотношениями с непосредственными начальниками довольны 85% сотрудников, 15% - частично довольны;
- отношениями сотрудников между собой довольны 80% трудящихся, 20% - частично довольны.

Довольные всеми моментами рабочего процесса работники составляют 77% в организации. Довольные сотрудники, но ищущие работу составляют 3 % от всех трудящихся. Сотрудники, не удовлетворенные условиями труда и не ищущие работу, составляют 20% от всех трудящихся. Трудящиеся, считающие себя профессионалами, способными и умными, а также считающие, что возложенные на них обязанности соответствуют друг другу, составляют 90 %. Трудящиеся, считающие, что их профессиональные качества выше возложенных на них обязанностей, составляют 10%.

Сотрудники считают, что самыми главными для них характеристиками работы являются: приятная обстановка взаимоотношений в коллективе (71% сотрудников так считают), нормальные условия работы (60% работников так считают), продвижение по карьерной лестнице (43% трудящихся так считают).

Большинство сотрудников (98% от трудящихся в компании) сказали, что от предприятия им нужно такое социальное благо, как медицинское обслуживание.

Исходя из проведенного исследования, делаем вывод, что система нематериального стимулирования работников, осуществляемая в ОАО «Омега» действительно уникальна и эффективна, а значит система управления поведением в конфликтных ситуациях, предпринимаемая руководством компании, работает довольно успешно, по крайней мере, с мотивационной точки зрения уж точно, если рассматривать применение нематериального стимулирования. Это подтверждает,

как раз, процент текучести, который в 2019 году уменьшился по сравнению с 2018 годом на 1,1% и составил 3,6%. В строительных компаниях нормальная ежегодная текучесть работников составляет 7-10%, отсюда процент текучести в организации ниже нормы за отчётные года, что указывает на высокий уровень эффективности применения системы управления поведением в конфликтных ситуациях в ОАО «Омега».

Исходя из всего вышесказанного, мной были выявлены следующие проблемы нематериального стимулирования в рамках осуществления системы управления конфликтами на предприятии ОАО «Омега»: новому талантливому сотруднику будет очень тяжело подняться по карьерной лестнице; тяжёлые условия труда; режим работы ненормированный; отсутствие должного медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании.

Глава 3. Совершенствование системы управления конфликтами в ОАО «Омега»

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы управления конфликтами в ОАО «Омега»

Как было выяснено ранее, проблемы системы управления конфликтами ОАО «Омега» заключаются в следующем:

- новому талантливому сотруднику будет очень тяжело подняться по карьерной лестнице;
- режим работы ненормированный;
- недостаточное обеспечение медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании;
- отсутствие должного медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании - это может потенциально сказаться на ухудшении рабочих взаимоотношений сотрудников между собой, также необходимо, чтобы не только заработная плата интересовала сотрудников, но и поднимался всё больший интерес сотрудников к работе.

Поэтому рекомендации по улучшению системы управления конфликтами на предприятии ОАО «Омега» выглядят следующим образом:

- увеличение уровня возможности повышения талантливых сотрудников по карьерной лестнице;
- необходимо сделать рабочий график нормированным согласно трудовому кодексу РФ;
- необходимо обеспечить медицинское обслуживание сотрудников за счёт компании;
- необходимо выплачивать социальные льготы.

Все эти вышеперечисленные меры помогут улучшить эффективность деятельности предприятия ОАО «Омега».

Также необходимо отметить, что внедрение информационной системы «Парус» будет способствовать улучшению возможности талантливых сотрудников подниматься по карьерной лестнице, а также наличию нормированного графика труда в ОАО «Омега».

Корпоративная информационная система «Парус» базируется на классической модели управления мотивацией персонала, поэтому при ее внедрении в ОАО «Омега» не возникнет несостыковок и дополнительных проблем при взаимодействии руководства с персоналом строительной фирмы ОАО «Омега».

В современных условиях каждое предприятие ставит перед собой определенные цели, что определяет различие в проблемах управления. Основой успешной деятельности фирмы могут быть обеспечение требуемого уровня рентабельности ее хозяйственной деятельности, поддержание платежеспособности компании, планирование и контроль связанного с этим фактором движения денежных средств.

«ПАРУС-Предприятие 8» является тиражируемой основой для построения корпоративной информационной системы (КИС). Интегрируемость с системами других производителей расширяет функциональные возможности системы, позволяет учитывать самые различные отраслевые особенности предприятий, решает проблему адаптации систем западных производителей к российским условиям.

Теперь рассмотрим функции корпоративной информационной системы «ПАРУС-Предприятие 8» через рисунок 2.



Рисунок 2 - Корпоративная информационная система «ПАРУС-Предприятие 8»

Исходя из рисунка 2, видно, что система «Парус-Предприятие 8» отличается богатством функциональных возможностей, поддерживает автоматизацию управления по всем бизнес-направлениям: финансам, продажам, логистике, кадрам.

Проблемы централизации информационных потоков предприятия об его проектах и их консолидированного представления решаются при помощи сервисов Репликации и Доступа к удаленным данным.

Аналитическая обработка данных, прогнозирование и моделирование — с использованием OLAP-технологии — позволяют высшему и среднему руководящим звеньям предприятия принимать важные управленческие решения на базе накопленных объемов данных.

Таким образом, для предприятия ОАО «Омега» рекомендуется в перспективе внедрить корпоративную информационную систему «Парус», которая позволит более эффективно управлять поведением в конфликтных ситуациях предприятия.

На рисунке 3 отразим те, улучшения, которые планируется достичь при осуществлении вышеперечисленных мероприятий в отношении системы управления конфликтами персонала ОАО «Омега».

Рисунок 3. Планируемые улучшения показателей системы управления конфликтами в 2020 году в ОАО «Омега»

Итак, из рисунка 2 видно, что с помощью осуществления разработанных мер по улучшению уровня эффективности системы управления конфликтами в 2020 году

планируется увеличить производительность труда на 20 %, улучшить возможность продвижения по карьерной лестнице на 32 %, повысить организационную культуру на 14 %, улучшить нормированный график работы на 20 % (осуществление гибкого рабочего графика), увеличить уровень развития персонала на 20 %, улучшить социальный пакет (разработанных мер по улучшению уровня эффективности системы управления конфликтами позволят быстрее осуществить специальную программу «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу») на 78 %.

Для осуществления обеспечения медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании ОАО «Омега» необходимо внедрить «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу», то есть, например, если сотруднику 50 лет, то ему предоставляют льготу на медицинское обслуживание в размере 50 % от стоимости проведённых анализов в медицинском центре. В целом такое мероприятие призвано улучшить микроклимат персонала в ОАО «Омега».

Также необходимо учитывать, что из параграфа 3.1, было рекомендовано улучшить условия труда персонала ОАО «Омега» за счёт увеличения вспомогательных трудовых ресурсов для уменьшения нагрузки персонала (внедрение помощников для заместителя директора по коммерции, для заместителя директора по строительству, для главного бухгалтера).

При внедрении помощников для руководства предприятия ОАО «Омега» меняется организационная структура управления фирмы ОАО «Омега». Изменённую организационную структуру отобразим на рисунке 4.

Генеральный директор

Строительный отдел

Бухгалтерский отдел

Коммерческий отдел

Заместитель директора по строительству

Главный бухгалтер

Заместитель директора по коммерции

Помощник заместителя директора по строительству

Помощник главного бухгалтера

Помощник заместителя директора по коммерции

Прорабы

Мастера

Бухгалтер

Менеджер по закупкам

Бригадиры

Рабочие

Менеджер по продажам

Рисунок 4 - Предлагаемая организационная структура управления компании ОАО «Омега»

Исходя из рисунка 4, в организации ОАО «Омега» при внедрении вспомогательных трудовых ресурсов для уменьшения нагрузки персонала будет осуществляться линейно-функциональная организационная структура управления.

Основной принцип линейных организационных структур управления является синтез централизации и децентрализации власти. Централизация и децентрализация власти будет осуществляться на предприятии ОАО «Омега».

Линейно-функциональная структура представляет собой синтез линейной и функциональной структур. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные - консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Разработка и создание такой организационной структуры обусловлены желанием использовать преимущества каждой из входящих в нее структур.

В основе линейно-функциональной структуры лежит линейная структура, но при линейных руководителях создаются специальные подразделения с функциональной направленностью (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу, которые выступают в роли профессиональных советников по определенным функциональным проблемам и

вопросам. Эти службы не обладают правом решения, а помогают силами своих специалистов более качественно и оперативно выполнять задачи. Здесь сохраняется принцип единоначалия. После консультаций линейный руководитель принимает решение и передает распоряжение в нижестоящие звенья. При этом, заместители руководителя по функциям, их квалификация и профессионализм ценятся выше, чем их знания видов продукции, рынков или групп потребителей. Поэтому результаты их работы оцениваются показателями, характеризующими выполнение поставленных перед ними функциональных целей и задач.

- 1.

Эффективность предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в ОАО «Омега»

Итак, было предложено внедрить в структуру организации ОАО «Омега» вспомогательных трудовых ресурсов для уменьшения нагрузки персонала данной компании, что будет способствовать уменьшению конфликтных ситуаций на предприятии ОАО «Омега».

Также необходимо отметить, что было решено внедрить в работу организации информационную систему «Парус», которая будет способствовать наличию нормированного рабочего графика, а также повышению уровня возможности продвижения талантливых сотрудников по карьерной лестнице в ОАО «Омега».

Также было предложено обеспечить медицинским обслуживанием сотрудников за счёт компании ОАО «Омега» в рамках программы «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу».

В соответствии с этим рассчитаем эффективность от внедрения предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления конфликтами в компании ОАО «Омега».

В таблице 15 приведены общие затраты на реализацию мероприятий по проекту «Внедрение вспомогательных трудовых ресурсов и технологий».

Таблица 15 – Расчёт затрат на внедрение предложений на 2021 год

№ п/п	Наименование	Затраты, руб.
1	Информационная система «Парус»	50000
2	Расходы на оплату труда сотрудников в год,	
	Помощник заместителя директора по строительству	400000
	Помощник главного бухгалтера	320000
	Помощник заместителя директора по коммерции	100000
3	Итого ФОТ, в год	820000
4	Программа «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу»	100000
5	Всего	970000

Из таблицы 15 видно, что общие затраты на реализацию выше предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления поведением персонала в конфликтных ситуациях составят 970000 рублей. Они будут включены в себестоимость продаваемой продукции компании ОАО «Омега».

Первое

Из таблицы 15 видно, что на внедрение информационной системы «Парус» уйдёт 50000 рублей.

Предполагается, что данная информационная система улучшит уровень производительности труда в организации ОАО «Омега», а также она более качественно систематизирует работу в целом в сфере управления конфликтами персонала в данной организации.

Также предполагается, что внедрение информационной системы «Парус» позволит увеличить выручку организации ОАО «Омега» в сфере строительных услуг.

Второе

На программу «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу» для обеспечения медицинского обслуживания сотрудников ОАО «Омега» планируется затратить 100 000 руб. в год, что в месяц составит – 8333,33 рублей. Разработкой и внедрением программы «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу» будет заниматься помощник главного бухгалтера. Данная программа будет способствовать увеличению уровня микроклимата персонала предприятия ОАО «Омега».

Третье

Зарплата помощника главного бухгалтера, ответственного за разработку и внедрение программы «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу», составит 320 000 руб. в год, что в месяц составит 26666, 67 рублей. В соответствии с производственным календарем на 2020 год, утвержденным Правительством РФ, при 40-часовой неделе насчитывается 1973 рабочих часа. Таким образом, заработная плата помощника главного бухгалтера компании ОАО «Омега» в час составит:

$320\ 000\ \text{руб.}/1973\ \text{час} = 162, 19\ \text{руб. /час.}$

Четвёртое

Зарплата помощника заместителя директора по коммерции, который будет участвовать в разработке программы «Льготы для медицинского обслуживания персонала по возрастному цензу», составит 100 000 руб. в год.

Пятое

Зарплата помощника заместителя директора по строительству, который сможет снизить нагрузку заместителя директора по строительству в рамках осуществления плановой работы (оформление технической документации и т.д.) по строительству жилых и нежилых зданий, составит 400 000 руб. в год.

Внедрение вспомогательных трудовых ресурсов позволит сократить зону обслуживания, а стало быть, и оплату труда руководителей отделов предприятия ОАО «Омега». С начальников подразделений данного предприятия будет снят

дополнительный объем работ, помимо их основных обязанностей.

Так, в 2018 году заработная плата заместителя директора по коммерции, который занимался разработками и внедрениями различных программ плановых мероприятий в ОАО «Омега», составляла 800000 рублей в год, а заработная плата главного бухгалтера, который занимался в целом предоставлением отчётности в отношении плановых мероприятий, составляла 1000000 рублей в год. Зарплата директора по строительству составляла 800000 рублей в год, который занимался предоставлением плановой технической отчётности по строительству жилых и нежилых зданий.

Таблица 16 – Эффект от предложенных мероприятий на 2021 год

Должность	Главный бухгалтер	Заместитель директора по коммерции	Заместитель директора по строительству	итого
Суммарный ФОТ до внедрения вспомогательных трудовых ресурсов, руб. в год	1000000,0	800000,0	800000,0	2600,0
в т.ч оплата работы по планированию	1000000,0	800000,0	800000,0	2600,0
Суммарный ФОТ после внедрения вспомогательных трудовых ресурсов, руб. в год	500,0	400,0	400,0	1300,0
в т.ч. оплата работы по планированию	500,0	400,0	400,0	1300,0
Экономия ФОТ бухгалтерии	500,0	400,0	400,0	1300,0

Здесь эффект состоит в том, что заместителю директора по коммерции можно сократить зарплату до 400000 рублей в год, то есть на 400000 рублей в год, поскольку большей частью его работы являлась разработка и внедрение плановых мероприятий в ОАО «Омега».

Заместителю директора по строительству можно сократить зарплату до 400000 рублей в год, то есть на 400000 рублей в год, поскольку большей частью его работы являлось оформление плановой технической документации в ОАО «Омега».

Зарботную плату главного бухгалтера можно сократить в 2 раза, а именно на 500000 рублей., причём нужно учитывать, что в 2019 году в организации ОАО «Омега» неспециализированные работники в области плановой работы.

Расходы на реализацию предложений по совершенствованию системы управления мотивацией составляют 970000 рублей. А экономия, как было выяснено ранее, в отношении начальников подразделений ОАО «Омега» составит 1300000 рублей.

Таким образом, экономический эффект на реализацию проекта «Внедрение вспомогательных трудовых ресурсов и технологий» составят 330,0, тыс. рублей в год.

$(1300000 - 970000) = 330000$ рублей (330 тыс. руб.).

Качественная работа в комплексе внедрённых вспомогательных трудовых ресурсов и технологий (помощник главного бухгалтера, помощник заместителя директора по строительству, помощник заместителя директора по коммерции, информационная система «Парус») будет способствовать увеличению производительности труда с 25 % до 45 %, и увеличению товарооборота и прибыли в тех же прогнозируемых темпах.

В 2019 году выручка ОАО «Омега» составляла 21098 тыс. руб., а в 2021 году прогнозируется, что благодаря систематизированной программе плановых мероприятий она составит примерно $21098 * 1,3 = 27427,4$ тыс. руб.

Ожидаемый рост дохода 6329,4 тыс. руб. в год.

При удельном весе прибыли в выручке от реализации продукции примерно 59 % (см. Таблица 2 - рентабельность продаж), ожидаемая дополнительная прибыль составит $6329,4 * 0,59 = 3734,35$ тыс. руб. в год.

Таким образом, общий экономический эффект составит: $330,0 + 3734,35 = 4064,35$ тыс. рублей в год.

Таким образом, предложения по совершенствованию системы управления поведением в конфликтных ситуациях в ОАО «Омега» можно считать экономически целесообразными. Внедрение вспомогательных трудовых ресурсов и технологий будет способствовать повышению экономических показателей деятельности предприятия ОАО «Омега».

Заключение

Конфликт представляет собой противоборство нескольких либо более противоположно ориентированных сторон для того, чтобы осуществить и достичь их потребности в условиях столкновения.

Существуют следующие типы конфликтов в современных организациях:

1. Организационный конфликт.
2. Производственный конфликт.
3. Межличностный конфликт.
4. Межгрупповой конфликт.
5. Внутриличностный конфликт.
6. Конфликт между личностью и группой (коллективом).

Существуют следующие универсальные причины конфликтов:

- распределение ресурсов.
- взаимозависимость обязанностей.

По своим последствиям конфликты бывают двух типов: конструктивные и деструктивные.

Важным и ответственным шагом руководителя при осуществлении управления поведением в конфликтных ситуациях является принятие решения.

Строительную компанию ОАО «Омега» образовали в 2002 г. в городе Санкт-Петербург. Главным видом деятельности ОАО «Омега» является строительство жилых и нежилых зданий.

Предприятие ОАО «Омега» рентабельно осуществляет продажи своих услуг; обновляет оборудование, необходимое для исполнения строительных работ; принимает на работу больше сотрудников, чем увольняет. В общем, предприятие не только прибыльно, но и рентабельно согласно экономическим показателям. Коэффициент текучести кадров показывает нам, что большинство сотрудников довольно своей работой и никуда увольняться не собираются. Коэффициент текучести кадров низкий, как и в 2018 году, так и в 2019 году. Также необходимо отметить, что данные факторы отображают наилучшую эффективность осуществления управления конфликтами со стороны руководства ОАО «Омега» по отношению к своему персоналу.

Проблемы системы управления конфликтами в ОАО «Омега» заключаются в следующем:

- новому талантливому сотруднику будет очень тяжело подняться по карьерной лестнице;
- режим работы ненормированный;
- недостаточное обеспечение медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании;
- отсутствие должного медицинского обслуживания сотрудников за счёт компании - это может потенциально сказаться на ухудшении рабочих взаимоотношений сотрудников между собой, также необходимо, чтобы не только заработная плата интересовала сотрудников, но и поднимался всё больший интерес сотрудников к работе.

Рекомендации по улучшению системы управления конфликтами на предприятии ОАО «Омега» выглядят следующим образом:

- необходимо улучшить возможность сотрудников подниматься по карьерной лестнице путём создания новых управленческих мест;
- необходимо сделать рабочий график нормированным согласно трудовому кодексу РФ;
- необходимо обеспечить медицинское обслуживание сотрудников за счёт компании;
- необходимо выплачивать социальные льготы.

Все эти вышеперечисленные меры помогут улучшить эффективность деятельности предприятия ОАО «Омега».

Список использованных источников

1. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с.
3. Баннова, М.А. Управление конфликтами в организации / М.А. Баннова. // *Мировая наука*. — 2019. — № 3 (24). — 311 с.
4. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 479 с.
5. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 237 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. - 288 с.
8. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор, 2016. - 390 с.
9. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.
10. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: Инфра-М, 2017. - 311 с.
11. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 244 с.
12. Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: Инфра-М, 2018. - 368 с.
13. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с.
14. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников - СПб.: Питер, 2016. - 464 с.
15. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. — Ижевск, 2019.-418 с.
16. Литвиненко, И.Л. Менеджмент / И.Л. Литвиненко / / Учебное пособие для использования в учебном процессе образовательных учреждений,

- реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) / Москва, — 2016. — 168 с.
17. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
 18. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / М.В. Мельник, С.Е. Егорова, Н.Г. Кулакова и др. - М.: Форум, 2018. - 64 с.
 19. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Уч. / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2018. - 285 с.
 20. Тебекин, А. В. Управление персоналом. Конспект лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2018. - 192 с.
 21. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.
 22. Официальный сайт независимого источника информации о российских организациях «Rusprofile» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1481264>.
-
1. Литвиненко, И.Л. Менеджмент / И.Л. Литвиненко // Учебное пособие для использования в учебном процессе образовательных учреждений, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) / Москва, — 2016. — 168 с. [↑](#)
 2. Леонов, Н.И. Основы конфликтологии: Учеб. пособие/ Н.И. Леонов. — Ижевск, 2019.-418 с. [↑](#)
 3. Баннова, М.А. Управление конфликтами в организации / М.А. Баннова. // Мировая наука. — 2019. — № 3 (24). — 311 с. [↑](#)
 4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: Юнити, 2017. - 223 с. [↑](#)
 5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. - 288 с. [↑](#)

6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. - М.: Приор, 2016. - 390 с. [↑](#)
7. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 244 с. [↑](#)
8. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с. [↑](#)
9. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с. [↑](#)
10. Тебекин, А. В. Управление персоналом. Конспект лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2018. - 192 с. [↑](#)
11. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. — 237 с. [↑](#)
12. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с. [↑](#)
13. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с. [↑](#)
14. Официальный сайт независимого источника информации о российских организациях «Rusprofile» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1481264>. [↑](#)
15. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников - СПб.: Питер, 2016. - 464 с. [↑](#)
16. Басовский, Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунова,

Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 479 с. [↑](#)

17. Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: Инфра-М, 2018. - 368 с. [↑](#)
18. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 224 с. [↑](#)
19. Косолапова, М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: Дашков и К, 2016. - 248 с. [↑](#)
20. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Уч. / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2018. - 285 с. [↑](#)
21. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: Учебник / И.Н. Иванов. - М.: Инфра-М, 2017. - 311 с. [↑](#)
22. Мельник, М.В. Комплексный экономический анализ: Учебное пособие / М.В. Мельник, С.Е. Егорова, Н.Г. Кулакова и др. - М.: Форум, 2018. - 64 с. [↑](#)