Image not found or type unknown

Введение

Актуальность изучения теоретической и практической значимости конфликтов, в настоящее время объясняется ростом конфликтности и напряженности во многих сферах жизнедеятельности.

Конфликт в современном мире стал неотъемлемой частью жизни социума, можно сказать «вшит в саму ткань» жизнедеятельности общества. Социальный конфликт, конфликт интересов, конфликтующие стороны и т. д., — эти словосочетания с высокой вероятностью слышал каждый из нас, и в связи с этим, сложилось определенное мнение осведомленности по данному вопросу. Очень часто термин конфликт отождествляется с агрессией, разногласиями, злобностью и т. п.

Так ли это на самом деле попробуем разобраться. Если не уделить данному вопросу достаточно внимания, можно запутаться, поскольку конфликт как феномен достаточно объемный и многоаспектный. Проблематика конфликтов исследуются такими отраслями науки, как конфликтология, социология, психология, экономика и др. Характеризуется исключительной широтой содержания и употребляется в разнообразных значениях.

В настоящее время отечественная отрасль науки конфликтология не в авангарде. Большой вклад в развитие конфликтологии внесли зарубежные ученые такие как: Т. Парсон, Л. Козер, Р. Дарендорф, Д. Галтунг, К. Боулинг, Л. Крис-берг, Д. Бертон.

Изучению природы конфликта уделили немалое количество сил и средств отечественные ученые, среди которых необходимо выделить: А. Я. Анцупова, А. В. Дмитриева, А. И. Донцова, Ю. Г. Запрудского, А. К. Зайцева, А. Г. Здра-вомыслова, В. Н. Кудрявцева, В. О. Рукавишникова, В. И. Сперанского, Е. И. Степанова, А. И., Шипилова, В. М. Шепеля, Т. Н. Киль-машкина., и др.

В настоящее время конфликт в организации является нормой. Если ранее конфликт считался исключительно негативным явлением в компании, то современными исследователями отмечается, что умеренный конфликт способствует увеличению инновационного потенциала организации. Однако, несвоевременное регулирование конфликта способно привести его к острому состоянию, что будет

негативно способствовать работе предприятия.

Цель исследования – изучить специфику управления конфликтами в процессе принятия управленческих решений.

Задачи исследовании:

- изучить понятие конфликта, его виды, причины и функции;

- проанализировать конфликтные ситуации в компании;

- предложить пути к предотвращению конфликтных ситуаций в компании.

В качестве эмпирической базы исследования выступила компания ООО «Ростовский комбинат шампанских вин».

Используя методы анкетирования и регрессионного анализа в работе проведена оценка степени удовлетворенности работой, выявлены основные причины организационных конфликтов, статистически доказана связь между возрастом, стажем работников и частотой возникновения конфликтов.

На основании результатов исследования, в исследовании сделан вывод о том, что при разработке стратегии управления конфликтами в организации важно учитывать возраст и стаж сотрудников, а также предложены направления будущих исследований стратегий управления организационными конфликтами.

Результаты исследования могут быть использованы менеджерами компаний при разработке стратегии управления конфликтами на основе различий в возрасте и стаже работников.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

1.1. Сущность и понятие конфликтов

Конфликт всегда привлекал внимание исследователей [9, с.4]. Развитие интереса к изучению организационных конфликтов было отмечено в 1960-х гг. В настоящее время изучению различных аспектов конфликтов на предприятии было уделено внимания в работах многих ученых. Были рассмотрены типы и виды конфликтов [8; 10], проанализированы причины возникновения конфликтов на предприятии [9; 10; 11], изучены способы профилактики конфликтных ситуаций в коллективе [8; 11; 12]. В Китае первые работы, посвященные изучению конфликтов в организации, появились в конце 1980-х гг. [9, с.6].

На сегодняшний день в научном мире устоявшейся, всеми принимаемой дефиниций конфликта нет. Рассмотрим наиболее распространенные и часто цитируемые определения. Так, в научном словаре дается следующее определение: «Конфликт - это столкновение двух или более разнонаправленных сил с целью реализации их интересов в условиях противодействия. В современной науке под конфликтом понимается столкновение несовпадающих, порой противоположных интересов, действий взглядов отдельных личностей, политических партий, общественных организаций, социально-политических и социально-экономических систем» [11].

Широко известный ученый из Кембриджа Л. Козер, один из основоположников социологий конфликта определял конфликт так: «... борьба за ценности и претензии на определенный социальный статус» [9].

По мнению другого не менее известного профессора К. Боулдинга, «Конфликт - это ситуация соперничества, в которой стороны осознают несовместимость возможных позиций, и каждая сторона стремится занять положение, несовместимое с тем, которое хочет занять другая» [14].

Профессор Л. Крисберг трактует следующим образом: «Конфликт представляет собой отношение между двумя и более сторонами, которые уверенны в том, что имеют несовместимые цели» [8].

По мнению отечественных ученых А. Я. Анцупова и А. И. Шипилова, которые детально описали специфичность проблематики конфликтов в организации, а также роли руководителя, считают, что «... конфликт — это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [13].

Другой российский ученый, профессор Ю. Г. Запрудский дает следующее определение: «Конфликт - это явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденции развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку» [15].

Профессор В. С. Семенов придерживается следующего определения: «Конфликт - это сознательное противостояние субъектов и субъективных объединений (групп, организаций, партий, движений, фондов), возникающих на основе существующих в обществе объективно-субъективных и реально-субъективных противоречий, отражающие конкретные интересы и позиции разных людей и групп, и

выражающееся индивидуальной или групповой субъективностью в сознательно ставящихся целях, программах действий и в реально проводимых в соответствии с ними практических действиях, поведении и борьбе» [10].

Резюмируя вышеизложенное, можем заключить, что в основе, в корне всех определений конфликта «красной нитью» прослеживается противоречия, противостояние, противоположно направленные цели или интересы двух и более лиц. Существует две точки зрения о значении конфликта равнопротивоположных, одна выражается в негативных последствиях для участников, другая - в пользе. Здесь уместно будет вспомнить высказывания немецкого социолога Г. Зиммеля, который считал, что конфликты неизбежны, а в некоторых случаях непродолжительные конфликты полезны, так как при положительном разрешении они помогают достигнуть понимания между конфликтующими.

Накопившиеся и/или накапливающиеся противоречия, которые являются основой, истиной причиной конфликта, являются ничем иным как конфликтной ситуацией. А условие, обстоятельства, способствующие началу конфликта в данном контексте ... называется инцидентом конфликта.

Рассматривая структуру конфликта, необходимо отметить его элементы, такие как субъект конфликта (участники - один, два и более); объект конфликта (это конкретная причина); предмет конфликта (проблема, причина противоречия); и еще один элемент, который необходимо отметить, - это инцидент (триггер для начала конфликта).

Таким образом, можно вывести следующую формулу конфликта: конфликтная ситуация + инцидент = конфликт. Кроме этого необходимо учитывать такой элемент конфликта, как динамика, который определяет его движение и развитие.

1.2. Виды и причины конфликтов

Классифицируется конфликты по количеству участников:

- на внутриличностные (например, желание не совпадает с требованиями);

- межличностные (в основе которых могут лежать неприемлемость оппонентов, не редко на фоне грубости, не уважительного отношения и т. п.);

- межгрупповые (чаше всего один исполнитель должен выполнять требования большого количества начальников, которые не всегда согласованы, и исполнитель сам ранжирует степень важности).

Виды по направленности конфликта:

- горизонтальные (одного уровня, исключается подчинение одного другому);

- вертикальные (это конфликты, в которых есть подчинение одного другому, чаще сотрудник против начальника);

- смешанные (и вертикальные и горизонтальные).

По функциям конфликты различаются на деструктивные (дезорганизация, напряженность, снижение дисциплины и т. п.) и конструктивные (снижает напряженность, обнаруживаются подлинные черты характера, способствуют адаптации и т. д.). Мнения по этому поводу неоднозначные в силу того, что выводы можно сделать только после завершения противоречий и анализа последствии.

По динамике протекания конфликта выделяются кратковременные (минуты, часы), долговременные (до нескольких дней) и затяжные (до того, как найдется удовлетворяющее решение).

По характеру причины - спонтанные (случайные, не преднамеренные) и преднамеренные (спланированные заранее).

Конфликты являются результатом накопившихся или возникших противоречий, связанных с деятельностью субъектов и спецификой.

В целом, организационный конфликт представляет собой противоречие между членами одного трудового коллектива, являющегося формальным сообществом людей, объединенных совместной деятельностью для достижения определенных целей [10, с.23].

Природа конфликтов определяется в индивидуальных особенностях сотрудников, в упущениях управления, в сложных специфичных условиях деятельности. Также нельзя однозначно оценивать конфликты термином «хорошо» или «плохо». По нашему мнению, значение конфликта рациональнее рассматривать как один способов развития.

Конфликты на предприятии неизбежны. Они могут выступать в качестве «положительного фактора движения творческой мысли» [10, с.23] и быть необходимыми для «развития инновационной деятельности в организации» [8, с.13], но достигая острого состояния конфликты могут негативно влиять на результаты рабочей деятельности. В связи с этим, особую роль играет управление

конфликтами, которое необходимо для того, чтобы направить конфликт в правильное русло, что в итоге позволит использовать конфликт для достижения целей организации.

Понимание причин конфликта необходимо для того, чтобы их нейтрализовать и в последующем устранить конфликт. Это обуславливает важность управления конфликтами. Под управлением внутриорганизационными конфликтами понимают целенаправленное и системное воздействие на персонал организации с целью устранения причин, которые вызывают конфликт, и приведение поведения конфликтующих сторон в соответствие с нормами взаимоотношений, которые характерны для конкретной организации [4, с.15].

Среди причин организационных конфликтов исследователями были выделены:

- ограниченность ресурсов,

- различия в ценностях и целях,

- различия в уровне образования,

- различия в манере поведения,

- плохие коммуникации,

- недостаточная мотивация [10],

- образование [9].

В работах некоторых ученых [3] были рассмотрены возраст и стаж работников, которые непосредственно влияют на различия в ценностях, что приводит к возникновению конфликтов. Исследователи отмечают, что сотрудники старшего возраста в большинстве случаев избегают конфликтов с руководителями, в отличие от сотрудников молодого возраста. Возрастные различия в стратегии избегания и доминирования объясняются совместными и независимыми целями, поставленными участниками конфликта [3, с.343]. Предыдущие исследования показатели, что сотрудники старшего возраста обладают более высокой эмоциональной компетентностью, которая позволяет им эффективно разрешать межличностные конфликты. Тем не менее, как отмечено в работе [1], до сих пор неясно, как влияет возраст на конфликты и управление ими.

Таким образом, в результате обзора научной литературы была сформулирована следующая гипотеза: с увеличением возраста и стажа работников частота организационных конфликтов снижается.

1.3. Специфика конфликтов в АПК в процессе принятия управленческих решений

Проведенные исследования свидетельствуют, что конфликты как в обществе, так и на предприятиях АПК в большей степени играют отрицательную роль. При этом в коллективах людей агропредприятия уйти от конфликтов не всегда возможно, так как они постоянно сопровождают повседневную и рабочую деятельность персонала.

Анализ деятельности предприятий аграрной сферы также подтверждает, что игнорировать конфликты нежелательно, так как они, разрастаясь, могут привести к большим негативным последствиям как для работников, так в целом для предприятий АПК. Так, проведенные исследования показали, что послеконфликтные стрессы и переживания людей составляют около 15% потери рабочего времени, и при этом более чем на 20% снижается производительность труда на предприятии [1].

Следовательно, без всякого сомнения, чтобы избежать отрицательных влияний конфликтов в аграрной сфере необходимо уметь правильно управлять ими, своевременно выявлять причины конфликтов, следить за их протеканием, изучать их виды, типичные модели, динамику протекания и оперативно принимать меры для снижения конфликтного противостояния.

Нужно отметить, что проблема конфликтов в организациях достаточно исследована зарубежными и отечественными авторами, и об этом свидетельствует многочисленные теории (табл. 1, 2). [3]

Таблица 1

Зарубежные теории конфликтов

Авторы	Наименование теории
З. Фрейд, Э. Фромм, А. Адлер, К. Хорни	Психоаналитическая

С. Сигеле, У. Мак-Дугал	Социотропная
К. Лоренц, Н. Тинберген	Этологическая
К. Левин, Д. Креч, Л. Линдсей	Динамическая
А. Басе, А. Бандура, Р. Сирс	Поведенческая
Д. Морено, Э. Дженингс, С. Додд	Социометрическая
Д. Мид, Т. Шибутани, Д. Шпигель	Интеракционистская
Д. Доллард, Н. Миллер	Фрустрационно-агрессивная

Таблица 2

Подходы отечественных авторов к исследованию причин конфликтов

Наименование подхода к исследованию причин конфликтов	Авторы
Организационный	Е.М. Дубовская, Р.Л. Кричевский, А.Л. Журавлев, В.Г. Зазыкин, А.И. Китов
Мотивационный	Ю.А. Алешина, Е.М. Дубовская, А. А. Калинин и др
Когнитивный	С.Е. Аксененко, А.Н. Алексеева, В.Л. Зливков, Н.И. Фрыгина

Ситуационный и системно-ситуационный	А.Я. Анцупов, Д.Л. Моисеев
Личностно-деятельностный	Н.В. Гришина, В.Г. Зазыкин, Е.В. Зайцева, Н.С. Нечаева

Вместе с тем изучение литературы показало, что не многие российские ученые интересуются проблемой конфликтов в агросфере, на предприятиях АПК, причин их возникновения, путей преодоления. Сегодня руководители многих агропредприятий стараются не связывать текучесть кадров, снижение экономических и финансовых показателей с возникновением в их организациях конфликтов, которые могут привести в дальнейшем к более негативным последствиям [2].

Так, по данным Федеральной службы по труду и занятости, достаточно часто причинами организационного конфликта являются трудовые правонарушения, которые имеют место во многих организациях АПК (табл. 3) [3].

Таблица 3

Трудовые правонарушения, приводящие к конфликту

Трудовые правонарушения, приводящие к организационному конфликту	%
Обучение и инструктирование рабочих по охране труда	17
Оплата труда	8
Трудовые договоры	9
Расследование несчастных случаев на производстве	3
Рабочее время и время отдыха	3

Обеспечение работников СИЗ	5
Дисциплина труда и трудового распорядка	1
Труд женщин	0,92
Гарантии и компенсации	0,86
Коллективные договоры и соглашения	0,47
Труд работников в возрасте до 18 лет	0,52
Материальная ответственность сторон трудового договора	0,68
Рассмотрение трудовых споров	0,47
Проведение медицинских осмотров	2
Аттестация рабочих мест	3
Санитарно-бытовое и лечебно-профилактическое обеспечение	0,84
Другие вопросы в области охраны труда	41

Исследования показывают, что, выделяя только негативные последствия конфликтов, следует не забывать, что отдельные из них могут принести также и пользу организациям. К примеру, отдельные конфликты на предприятии АПК способствуют преодолению определенных трудностей в организациях, движению вперед, внедрению инноваций в производство.

Таким образом, очевидно, что проблема конфликтов в организациях является довольно распространенной и важной на сегодняшний день, так как конфликты

занимают прочное место на различных предприятиях, и являются практически неотъемлемой частью работы любой компании. Поэтому вопросы недостаточного изучения данной проблемы — системы управления конфликтами в организациях АПК и определили необходимость проведения данного исследования.

Глава 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ООО «Ростовский комбинат шампанских вин»

2.1. Общая характеристика деятельности и управления

ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» действует с 5 декабря 2001 г., ОГРН присвоен 6 декабря 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 26 по Ростовской области.

Руководитель организации: директор Докучаев Рафаэль Николаевич.

Юридический адрес ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» - 344019, Ростовская область, город Ростов-на-Дону, улица 19-я линия, дом 53.

Основной вид деятельности - «Производство прочих недистиллированных напитков из сброженных материалов», также зарегистрировано 13 дополнительных видов деятельности.

Организации ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» присвоены ИНН 6167061072, ОГРН 1026104152172, ОКПО 57491934.

Данное предприятие присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса (МСП) как среднее предприятие с 1 августа 2016 г.

В рамках исследования, проведенного на комбинате, применялись следующие методы:

- метод включенного наблюдения;

- анализ структур организационной и производственной части организации;

- анализ документов финансовой отчетности;

- был изучен климат морально-психологического характера в производственных коллективах производства;

- были изучены взаимоотношения сотрудников;

- методы опроса (анкетирования и интервью сотрудников) и др.

В рамках исследования был проведен ретроспективный анализ развития ООО «Ростовский комбинат шампанских вин». Данные ниже были получены благодаря анализу.

Донской завод шампанских вин был создан «28» июля 1926 года. Однако, не смотря на бодрый старт, в ноябре 1942 года, перед оккупацией города, тысячи декалитров шампанского, готового к реализации, было слито по улицам города Ростов-на-Дону. Таким образом вино было слито в реку Дон (на основании решения администрации города «чтобы не достаться врагу»), а самому заводу был нанесен глобальный ущерб немцами. Несмотря на это, большую часть оборудования успели эвакуировать в Грузию.

Позднее, благодаря эвакуации оборудования, уже к началу 1950 годов, завод шампанских вин смогли восстановить, равно как и сырьевую базу. После чего, предприятие достигло двоенной мощности. Особое участие в восстановлении завода принял коллектив, трудившийся над усовершенствованием технологий, механизации и оптимизации процессов производственного характера. Так, благодаря слаженной работе, завод показал значительные результаты своей производительностью и качеством выпускаемой продукции в период, удостоившись более двадцати наград в короткий период с 1955 года по 1965 года.

Прогресс не стоял на месте и с 1964 года на комбинате шампанских вин начинают привлекаться к работе более усовершенствованные технологии, увеличившие производственную мощность производства [5].

На сегодняшний день главной особенностью игристых вин вышеупомянутого комбината является натуральный состав: высококачественные виноматериалы традиционных сортов отечественного винограда. Такие, как: Совиньон, Каберне, Шардоне, Рислинг, Алиготе и др.

Гордостью Ростовского комбината являются целый династии виноделов, чьи секреты передаются из поколения в поколение. Ведь, в производстве шампанского вина, что немаловажно, необходимо иметь колоссальный опыт понимания напитка, тонкостей его производства. На данный момент в Ростовском комбинате работают мастера с опытом в двадцать и тридцать лет [6].

Производственная структура комбината включает в себя четыре цеха:

1. Цех для виноматериалов;
2. Цех для шампанизации напитков;
3. Цех, предназначенный для разлива готовых напитков;
4. Цех отделочного назначения.

Сотрудники и руководство непрестанно работают над вопросами развития и модернизации процессов производства, над расширением ассортиментной карты и улучшением качества продукции, выпускаемой комбинатом. [6].

Проведенный анализ организационной структуры винного комбината показал, что организация в общем и целом укомплектована сотрудниками необходимого уровня профессиональной квалификации. Это и руководящие должности, и сотрудники производства, и люди, работающие в инженерно-техническом отделе. Однако, вместе с этим, в последние года, наблюдается текучка персонала, негативно сказывающаяся на показателях комбината.

Основной задачей проведенного исследования и является выявление причин вышеописанного явления.

Проведенное исследование позволило выделить положительные характеристики рассматриваемого предприятия АПК (табл. 4).

Таблица 4

Положительные характеристики комбината [6]

Содержание

Критерий	
	Создан более 18 лет назад
Дата регистрации	Организация создана более трех лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам

Среднесписочная численность	211 сотрудников Рекомендуется соотнести масштаб деятельности организации с количеством ее сотрудников
Участие в госзакупках	Является участником госзакупок в качестве поставщика Организация участвовала в госзакупках в качестве поставщика
Уставный капитал	1 млн руб. и более Уставный капитал превышает 1 млн руб., это является показателем масштаба деятельности организации
Налоговая нагрузка	Положительная нагрузка По итогам последнего доступного периода наблюдается положительная налоговая нагрузка, что снижает налоговые риски при взаимодействии с контрагентом

Также в ходе исследования были выделены критерии и показатели, свидетельствующие о высокой надежности данного комбината (табл. 5).

Таблица 5

Анализ надежности комбината [5]

Содержание

Критерий

Юридический адрес	Не менялся последние 4 года Отсутствие изменений в юридическом адресе на протяжении нескольких лет косвенно свидетельствует о стабильном функционировании организации
Руководитель	Не менялся У организации нет изменений в данных о руководителе, что свидетельствует о стабильности аппарата принятия решений контрагента
Реестр массовых адресов	Нет в реестре Адрес регистрации организации не состоит в реестре массовых адресов регистрации ФНС
Реестр массовых руководителей	Нет в реестре Руководитель организации не значится в реестре массовых руководителей ФНС
Реестр массовых учредителей	Нет в реестре Учредители организации не значатся в реестре массовых учредителей ФНС
Учредители	Нет изменений за последний год У организации нет изменений в данных об учредителях за последний год, что свидетельствует о стабильности структуры капитала организации

Продолжение таблицы 5

Содержание

Критерий	
Лицензии	Есть лицензии Наличие действующих лицензий у организации свидетельствует о ведении ею реальной деятельности
Дисквалифицированные лица	Нет в реестре В состав исполнительных органов организации не входят дисквалифицированные лица
Наличие выплат персоналу	Есть выплаты Наличие данных о выплатах персоналу свидетельствует о ведении реальной деятельности организацией
Статус организации	Действует Информации о прекращении деятельности нет
Фондовооруженность	Положительная фондовооруженность (остаточная стоимость собственных основных средств) по итогам последнего доступного периода снижает риски в работе с организацией
Обеспеченность собственными средствами	34,11% Нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными средствами составляет 10°% и выше. Если на конец отчетного периода коэффициент имеет значение менее 10%, структура баланса организации признается неудовлетворительной

Рентабельность по активам	Положительная Рентабельность активов — отношение чистой прибыли (убытка) к совокупным активам, нормальным считается любое положительное значение
Рентабельность по продажам	Положительная Рентабельность продаж — отношение чистой прибыли (убытка) к себестоимости продаж. Нормальным считается любое положительное значение
Коэффициент финансовой автономии	46,90% Уровень автономии — доля оборотных средств, обеспеченных собственными средствами организации. Характеризует финансовую устойчивость организации (финансирование текущих операций за счет собственных средств), нормальным считается значение более 10%, пограничным — от 5 до 10%, критическим — менее 5%

Однако, в последние годы наблюдается отрицательная динамика развития предприятия, не смотря на представленные выше позитивные характеристики и показатели надежности. В этом деле играет совокупность отрицательных факторов. Таких, как:

- судебные дела;

- выявленные нарушения в ходе проверок;

- зависимость от дебиторов и др.

Также, проведенный анализ финансовой отчетности завода шампанских вин выявил значительное снижение финансовых показателей, прибыли комбината и доходов-выручки, при увеличении стоимости продукции (табл. 6) [6].

Таблица 6

Финансовая отчетность, млн руб.

Год	Выручка	Прибыль	Стоимость
2019	525 (-)	13 (-)	331 (+)
2018	544 (-)	23 (-)	326 (+)
2017	643 (+)	26 (-)	303 (+)
2016	482 (+)	51 (+)	277 (+)
2015	358 (+)	11 (-)	226 (+)
2014	313 (+)	47 (+)	215 (+)
2013	304 (+)	2,4 (+)	168 (+)
2012	119 (+)	(-) 37	166 (+)

2.2. Анализ конфликтных ситуаций

Управленческая работа, как показывают исследования, нередко связана с различными конфликтами. И, Ростовский комбинат шампанских вин не является исключением. Как выявил анализ, среди персонала существует повышенная конфликтность и связана она с оборотом кадров. Например, по данным кадрового отдела организации, за последние три года было принято на работу 13 человек, а уволено 28.

Благодаря анализу увольнения сотрудников комбината, мы смогли выделить основные причины ухода работников из организации (табл. 7).

Таблица 7

Причины увольнения персонала комбината

Причины увольнения персонала	%
Морально-психологический климат в коллективе	35
Авторитарный стиль руководства предприятия	21
Не устраивает заработная плата	8
Низкий карьерный рост	8
Условия труда на производстве	6
Несправедливая трудовая нагрузка	10
Несправедливые стимулирующие надбавки к заработной плате	12

Как показывает таблица 7, более пятидесяти процентов причин, названных уволенными бывшими сотрудниками комбината, это:

1. «Морально-психологический климат в коллективе» - 35%;
2. «Авторитарный стиль руководства предприятия» - 21%;
3. «Несправедливая трудовая нагрузка» - 10%;
4. «Несправедливые стимулирующие надбавки к заработной плате» - 12%.

Вышеупомянутые причины прямо указывает на то, что существуют межличностные конфликты в организации, а также конфликты по «вертикали» начальник-подчиненный. Именно сложившаяся ситуация и заставляет сотрудников завода шампанских вин покидать свои рабочие места путем увольнения.

Стоит напомнить, что под термином «конфликт» понимается следующее определение: острый способ разрешения противоречий между людьми путем активного противоборства друг другу [4]. При этом, не секрет, что конфликт на

предприятии не возникает сам по себе на пустом месте.

Приведем формулу конфликта:

К=КС+И,

где К - конфликт,

КС - конфликтная ситуация,

И - инцидент (столкновение противодействующих сторон) [7].

Благодаря проведенным на комбинате шампанских вин исследований, было выявлено наличие конфликтных ситуаций. Их наличие было выражено в напряжении повышенного характера при общении сотрудниками, при принятии несправедливых решений, а также при нарушении нравственных норм. В организации мы можем наблюдать три первых типа конфликта из четырех. Далее они представлены на рисунке 1.

Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт

Межличностный конфликт

Конфликт между личностью и группой

Межгрупповой конфликт

Рис. 1. Типы конфликтов на предприятии [7]

Согласно данным проведенного анализа финансовой отчетности завода шампанских вин, в период с 2017 по 2019 года отслеживается четкая тенденция снижения прибыли и выручки. Причиной данного снижения дохода комбината можно назвать снижение производительности труда, вызванное конфликтами, которые в свою очередь, отвлекают и раздражают работников организации.

Повышению конфликтности на рабочем месте способствуют совокупность причин, такие как:

- низкий морально-психологический климат;

- повышенная возбудимость персонала, и как следствие высокий риск возникновения конфликтов;

- порождение различного рода слухов.

Вышеуказанные данные были получены благодаря общению с работниками комбината в ходе исследования. Также было выявлен слух, распространяемый среди коллектива. Ложная информация, в основном, звучит так: «Комбинат скоро перенесут в другое место, на предприятии работают только очень пожилые работники, владеют комбинатом богатые люди из Москвы, шампанское «гонят» из порошка и др.». Вытекаемым из вышеуказанных ложных слухов последствием можно назвать постоянное отвлечение административного персонала комбината от важной работы и перенос своего внимания на разъяснение подобных ситуаций.

В рамках проведения исследования, с согласия директора комбината шампанских вин Р.Н. Докучаева, был проведен анонимное анкетирование (опрос) работников компании. Целью опроса был обозначен поиск путей управления конфликтами в организации, сокращения данных острых ситуаций между сотрудниками, начальниками и подчиненными.

Всего в опросе приняло участие 56 человек, 8 из которых занимали руководящие посты и 48 сотрудников являлись частью производственного отдела. Участникам анкетирования нужно было ответить на пять вопросов (табл. 8).

Таблица 8

Анкета

№ п\п	Вопросы анкеты
1	Как Вы оцениваете морально-психологический климат в коллективе Вашего подразделения?
2	Что, по Вашему мнению, способствует возникновению конфликтности среди сотрудников комбината?

3	Насколько Вас устраивает сложившийся порядок работы на комбинате?
4	Как Вы можете оценить степень загруженности работников комбината?
5	Какие, по Вашему мнению, необходимо предпринять меры, чтобы снизить уровень конфликтности среди сотрудников комбината?

Обработав анкеты, мы получили следующие результаты.

Вопрос анкеты под номером 1:

- 37% анкетированных сотрудников высказали мнение о том, что их не устраивает морально-психологическая атмосфера в коллективе подразделения, сложившаяся в последние годы в организации;

- 18% работников комбината ответили, что им все равно до обстановки, которая их окружает;

18% сотрудников, прошедших опрос, считают, что взаимоотношения в их коллективе в последние годы ухудшились.

Вопрос анкеты под номером 2:

- 44% сотрудников ответили, что недовольны несправедливым распределением обязанностей повседневного характера среди членов коллектива комбината;

- 37% работников отметили, что необходимо разработать и создать Моральный кодекс комбината (сборник правил поведения сотрудников);

- 20% коллектива дали понять, что их не устраивает повышенный контроль со стороны начальства.

Вопрос анкеты под номером 3:

- 33% работников отметили, что хотели бы большей самостоятельности в работе;

- 42% анкетированных членов коллектива заявили, что готовы принимать определенные решения рабочего характера самостоятельно, однако такой возможности им попросту не дают;

- 17% сотрудников комбината шампанских вин ответили на вопрос с большим равнодушием: их устраивает ситуация, в которой за них принимает решение кто-то другой.

Вопрос анкеты под номером 4:

- 65% опрошенных сотрудников коллектива имеют мнение о том, что они через чур перегружены работой.

Вопрос анкеты под номером 5:

- 56% работников комбината выразили мнение о том, что существует необходимость значительно усилить корпоративную культуру в организации;

- 61% людей, прошедших опрос, выражают мнение о том, что существует необходимость обновить Должностные инструкции персонала. А при отсутствии их, создать на каждого сотрудника завода свою инструкцию;

- 45% членов коллектива считают, что система стимулирования опытных и активных работников не работает так, чтобы удовлетворить коллектив;

- 42% сотрудников высказались о том, что необходимо предоставлять коллективу большую самостоятельность в рабочих вопросах.

Как итог, в результате проведенного анализа в рамках исследования, после наблюдений за работой администрации и процесса производственного характера, изучения финансовых отчетных документов комбината, общения с коллективом организации, а также после проведения анонимного опроса с помощью анкетирования руководящего состава и работников производственного отдела, были выявлены критерии и показатели, отражающие высокую надежность предприятия, а также выявлены современные положительные достижения комбината.

Однако, в совокупности с вышеизложенным, благодаря исследованию мы смогли определить отрицательные тенденции в развитии завода. Особенно остро ощущающиеся в последние годы.

Отрицательными тенденциями можно назвать и текучку кадров, которая вызвана конфликтами на рабочем месте («по горизонтали» и «по вертикали»). Какие могут быть основные причины возникновения конфликтов:

- авторитарный стиль руководства комбината;

- невысокий карьерный рост персонала комбината;

- несправедливое распределение нагрузки трудовых обязанностей в производственном отделе;

- несправедливое стимулирование труда.

Нервозная атмосфера, возникшая в коллективах завода, была вызвана повышенной конфликтностью и увольнением сотрудников коллектива, отразилась непосредственным образом на падении выручки и прибыли предприятия, чему предшествовало снижение производительности труда.

Методология изучения состояния конфликтов в организации основана на научном подходе Лю Вэя. Исследователь в своей работе [9] использовал определенную методику, благодаря которой можно выявить причины и масштабы конфликтов. Методология основана на корреляционном анализе Пирсона и на расчете среднего коэффициента значимости причин. Чтобы исследовать реакцию личности на конфликт, необходимого для дальнейшей разработки направлений управления конфликтами конкретного характера в организациях, Лю Вэй проводил сравнительный и факторный анализ, используя шкалу индивидуальной модели реагирования на конфликты Рахима. В дальнейшем, Лю Вэй, использовавший в исследованиях регрессионный анализ, обнаружил некую связь между эффективностью управления, определяющуюся уровнем удовлетворения работников, и уровнем внутреннего конфликта в организации.

Был использован комплексный подход к изучению зависимости возраста и стажа работников и состояния конфликтов на предприятии, который объединил анкетирование сотрудников предприятия с целью выявления их мнения о причинах конфликтов, удовлетворенности сотрудников, результаты которого были обработаны статистическими методами с помощью программного обеспечения Eviews путем регрессионного анализа и выявления корреляционной зависимости между факторами возраст и стаж работников и количеством организационных конфликтов. Всего в анкетировании приняли участие 300 сотрудников всех уровней управления - высшего, среднего и низового, а также обычные служащие и работники. Сбор первичных данных осуществлялся в период с 15 апреля по 25 мая 2020 г.

Уровень удовлетворения работой коллектива был измерен с помощью трехбалльной шкалы, которую разработал Тэкоучи [14]. Нами были включены две переменных (контрольных), влияющих на поведение и отношения работника. Первая переменная носила демографический характер – это возраст. Вторая переменная – стаж трудовой деятельности.

Результаты анкетирования выявили, что конфликты с более частой периодичностью возникают среди сотрудников молодого возраста комбината (рис. 2).

Image not found or type unknown

Рис. 2. Частота возникновения конфликтов в компании ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» в разрезе возрастных групп в 2019 г., %

Нами была выявлена и отмечена связь между двумя факторами: возраст опрашиваемого и частотой возникновения конфликтных ситуаций. Так, например, сотрудник меньше сталкивается с конфликтами организационного характера, если относится к более старшей возрастной группе.

90% сотрудников, входящих в возрастную категорию от 51 до 55 лет, принимавших участие в конфликтах в течении 2019 года, отметили, что происходило это не более 5 раз. Однако, чуть более половины этой же группы (более 50%) не участвовали в конфликтах вовсе.

Прослеживается явная тенденция сокращения уровня конфликтов среди сотрудников старше тридцати лет.

В общем, ситуацию конфликтного характера на заводе ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» сотрудники оценили по трехбалльной шкале следующим образом (рисунок 3).

Image not found or type unknown

Рис.3. Оценка конфликтной ситуации в компании ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» сотрудниками, баллов (по шкале от 1 до 3, где 3 - острый конфликт)

Как показывает рисунок 3, мнение работников, входящих в возрастную группу 20-35 лет, гласит о том, что социальный климат в компании уверенно приближается к состоянию острого конфликта. Но, необходимо отметить, что с повышением возраста, работники комбината конфликтную ситуацию в организации воспринимают немного иначе. А именно: работники, входящие в возрастную группу 51-55 лет, оценивая конфликтную ситуацию, присвоили уровню конфликтности наименьший балл.

Помимо всего прочего, в ходе опроса (анкетирования), мы оценили удовлетворенность членов коллектива своей работой в компании по производству шампанских вин (рисунок 4). Из нижеуказанного рисунка следует вывод, что степень удовлетворения своей работой членами коллектива организации увеличивается с возрастом. Так, в отличии от сотрудников из возрастной категории 20-24 года, сотрудники возрастом от 46 до 55 лет очень удовлетворены своей работой в большинстве своем.

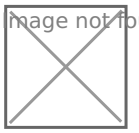

Рис. 4. Степень удовлетворенности работой сотрудниками ООО «Ростовский комбинат шампанских вин», баллов (по шкале от 1 до 3, где 3 - очень удовлетворен)

Помимо этого, в ходе опроса (анкетирования), мы выявили, что причинами конфликтов, а точнее средин них, 64% работников комбината отдают наиболее важное значение различиям в трудовом стаже (опыте). 58% респондентов ответили, что отдают значение различиям в ценностях, а многие работники (48%) отметили, что причиной возникновения конфликтов можно назвать различия в возрасте.

По мнению последний группы опрашиваемых, работники различных категорий возрастного характера воспринимают работу по-разному, а также имеют различные жизненные принципы и ценности. Отмечено, что со временем, становясь старше, сотрудники относятся к общим корпоративным ценностям с большим пониманием, а также проникаются культурой корпоративного характера. Все это, по итогу, способствует тому, что уровень конфликтных ситуаций, нарушающих работу компании, снижается.

Базируясь на первичных данных, которые мы получили благодаря проведенному опросу (анкетированию), с использованием методы исследования статистического характера, нами была составлена модель частоты возникновения конфликтов (FC) в компании ООО «Ростовский комбинат шампанских вин», переменными в которой явились возраст AGE и стаж LENGTH:

¡FC = 0,74 AGE 4- 0,34 LENGH + 28,6 (1)

С помощью метода наименьших квадратов, был рассчитан коэффициент детерминации R2=0,8456>0,7 говорит о том, что доля влияния независимой переменной на зависимую значительна (84,6%).

Адекватность регрессии опытным данным проверяется с помощью критерия Фишера F-statistic и вероятности Prob (F-statistic). Так как Prob (F-statistic) = 0,000019 < 0,05, то отвергаем гипотезу о незначимости регрессии. Следовательно, регрессия является статистически значимой.

Вышеописанным образом, нами была статистическим методом доказана прямая связь между такими факторами, как: стаж, возраст, частота возникновения конфликтных ситуаций в организации ООО «Ростовский комбинат шампанских вин».

Результаты исследования помогли подтвердить нашу гипотезу о том, что с увеличением стажа и возраста сотрудников, значительно снижается частота конфликтов в организации. Данная статистическая оценка связи между вышеуказанных факторов, помогла выявить существование зависимости между переменными.

Выявлено, что возраст в значительной степени является решающим звеном, влияющим на оценку конфликтной ситуации в компании, а также на степень удовлетворения сотрудниками своей работой в компании.

Данные результаты проведенного исследования могут быть с успехом использованы менеджерами организации в работе над разработкой стратегии управлениями конфликтами.

В развитии и выживании компании большую и важную роль играет эффективное управление конфликтами. Базируясь на данном заключении, предполагается необходимость проводить исследования влияния стажа и возраста на конфликты организационного характера в транснациональных компаниях, так как именно в

таких организациях следует учитывать особенности культуры сотрудников при решении организационных конфликтов.

Можно заключить, что стаж работников и их возраст относятся к ключевым факторам, которые оказывают мощное влияние на состояние конфликтности в компании.

В настоящей статье на основе анкетирования сотрудников компании ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» и обработки полученных данных была статистически доказана связь между возрастом и стажем работников и частотой возникновения конфликтов. Также было отмечено, что с увеличением возраста сотрудников степень удовлетворенности работой в компании возрастает. В результате исследования сделан вывод о том, что для того, чтобы управление конфликтами в организации было эффективным, при разработке стратегии разрешения конфликта важно учитывать такие факторы, как возраст и стаж сотрудников.

2.3. Способы решения и предотвращения конфликтов

Благодаря данным проведенного исследования, анализе и изучения динамики развития, нами, совместно с административным персоналом комбината, были разработаны оптимальные меры для преодоления конфликтов.

Первый пункт: разработка и внедрение на каждого из работников комбината Должностных инструкций. Исследование помогло показать, что на заводе имеются устаревшие должностные инструкции и Положения о службах и отделах, не в полной мере соответствующие современным задачам и целям ООО. В совокупности с этим, как подтверждает практика, важнейшим документ, регулирующим взаимоотношения между работодателем и работником, является конкретно Должностная инструкция, чье правильное составление помогает решить множество задач:

- мотивации;

- стимулирования сотрудников к эффективной трудовой деятельности;

- созданию организационно-правовой основы труда на заводе;

- контроля за соблюдением трудовой дисциплины;

- объективной оценки деятельности работников в рамках их аттестации, наложении взысканий или поощрения;

- использования, расстановки и правильного подбора сотрудников кадровым отделом;

- разрешения трудовых споров [7].

Второй пункт: снижение уровня конфликтности на комбинате шампанских вин в значительно высокой мере посодействует внедрение в жизнь производственных коллективов организации современного «Морального кодекса комбината» (Правила корпоративного поведения). Данные правила будут формировать и развивать корпоративную культуру в организации, будут содействовать сплочению коллективов, способствовать к тому, что руководство комбината будет обращать более внимательно на:

- грамотную организацию производственного процесса;

- поведение работников в трудных ситуациях сложного характера;

- воспитание и обучение рабочего коллектива;

- справедливость стимулирования персонала;

- традиции, ритуалы и обычаи коллектива;

- продвижение идеологии предприятия организации на официальном уровне;

- на ценности и убеждения коллектива;

- на дизайн физического пространства, зданий и фасадов;

- определение показателей при найме и объективных критериев при подборе кадров, их переводе, продвижении и увольнении [1].

Третий пункт: исследование, проведенное в рамках комбината шампанских вин, помогло выявить нужду работников комбината в большей самостоятельности. В связи с этим, необходимо внедрить, а до этого разработать систему делегирования полномочий от руководителей вышестоящего звена до нижестоящих сотрудников по всей иерархии управления организацией.

Делая акцент на метод делегирования полномочий, директор организации сможет не только определить сроки исполнения, объем работы и ее качество, но и увидит конечные результаты. Благодаря пониманию вышеописанных элементов, директор сможет грамотно наделить нижестоящих руководителей ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Также, при этом, существует необходимость в делегировании полномочий документально. Именно это и сделает официальная современная должностная инструкция.

Подводя итоги, можно заключить, что проведенное исследование в организации ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» подтверждает наше предположение о том, что снижение текучести кадров на предприятии и повышенная производительность труда происходит за счет умелого управления конфликтами, оперативного выявления и анализа их причин, динамики происходящих изменений и принятия мер для снижения конфликтного противодействия.

Для АПК предприятия важное и большое значение имеет морально-психологический настрой в коллективах отделов, а также взаимопонимание его сотрудников. На предприятии будут отсутствовать разногласия, конфликты различного рода и противоречия, если персонал и руководство предприятия АПК будут иметь единую цель стратегического характера и преодолевать трудности в едином тандеме.

Заключение

Все организации, так или иначе, подвержены конфликтности, что в свою очередь является неизбежным и нормальным социальным явлением. Однако, конфликт является сложной проблемой внутри организации, несмотря на то, что также имеет место важного компонента на предприятии. Будучи вызванными различными причинами, в рамках одной организации могут реализовываться все виды внутренних конфликтов, так как организация является социальной группой. Конфликтные ситуации могут возникать по самым разным вопросам: как среди рядовых сотрудников во время работы повседневного характера, так и внутри руководящего звена. Например, из-за неспособности достичь консенсуса. Конфликты умело вызывают сбои в работе как всего предприятия, так и в отдельных его подразделениях, так как оказывают острое влияние на социальное пространство среди трудового коллектива, а в особенности отсутствия грамотного разрешения и своевременного регулирования.

Необходимость исследования вызвана недостаточностью исследований проблемы управления конфликтами на предприятиях аграрной сферы. В настоящее время российское общество находится в переходном периоде, и предприятия сталкиваются с различными последствиями и испытаниями в рамках этого исторического потока. В этой ситуации внутренние конфликты на российских предприятиях становятся все более сложными и жесткими. Поэтому проблема исследования - необходимость поиска путей решения внутриорганизационных конфликтов во время принятия управленческих решений.

В исследовании рассматриваются зарубежные и отечественные подходы и теории исследования конфликтов в организациях, трудовые правонарушения на предприятиях АПК, которые могут являться причинами конфликтов.

Проводимые в последние годы в России социальные и экономические реформы во многом изменили статус современной аграрной организации. Сегодня рыночные отношения ставят предприятия АПК в новые взаимоотношения с органами государственной власти, с производственными и другими партнерами, конкурентами, работниками. Исходя из этого существенно изменяются связи и отношения администрации организаций, между руководителями и подчиненными, между работниками предприятия.

В современных условиях деятельность предприятия АПК в рыночных условиях требует модернизации производственных процессов, внедрения современных технологий, постоянного мониторинга и контроля системы управления персоналом, в том числе механизмов управления конфликтами.

Как свидетельствует практика, большинство организационных конфликтов в АПК носят отрицательный характер, разлагают коллективы, ведут к текучке кадров, к снижению экономических и финансовых показателей, производительности труда, подрывают авторитет и репутацию предприятия АПК.

На примере конкретного в целом успешного предприятия АПК ООО «Ростовский комбинат шампанских вин» проведен анализ предприятия, его финансовой отчетности, производственной и организационной структуры, исследует позитивные факты, характеризующие данное предприятие АПК, а также исследованы причины конфликтов на данном предприятии, снижения в последние годы экономических показателей, увольнения сотрудников, разрабатывает и обосновывает меры по преодолению конфликтного противодействия на комбинате.

Список источников

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Теория и практика: учебник для вузов. 6-е изд. СПб.: Питер, 2019. 560 с.

2. Антикризисное управление на предприятии АПК: учебное пособие для магистрантов / сост. Ю.Н. Малева; ФГОУ ВО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2017. 84 с.

3. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2017. 261 с.

4. Козарев Г.И. Основы конфликтологии: учебник. М.: Инфра-М, Форум, 2018. 240 с.

5. «Ростовский комбинат шампанских вин». Официальный сайт. 2020. Режим доступа: http://rostovskievina.ru/

6. Общество с ограниченной ответственностью «Ростовский комбинат шампанских вин». Характеристики предприятия 2019-2020 гг. Режим доступа: https://www.rsprofile.ru/id/3628215

7. Шейнов В.П. Управление конфликтами. СПб.: Питер, 2019. 567 с.

4. Ан Ю. Н. Классификация внутриорганизационных конфликтов и методов управления ими // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2014. №3 (17). С. 11-18.

5. Лю Вэй. Исследования по управлению внутренними конфликтами на предприятиях / Лю Вэй. - Пекин: Столичный университет экономики и бизнеса, 2007. - 98 с. (на китайском языке).

6. Резник С.Д., Копякова Т.И., Чернигов А.Е. Исследование трудовых конфликтов на предприятии: структура и причины возникновения // УЭкС. 2012. №12 (48). С. 23-24.

7. Соболева А.В. Трудовой конфликт как фактор девиантного поведения // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2013. №4 (32). С. 87-94.

8. Су Лу. Исследование по управлению внутренними конфликтами на примере табачной компании / Су Лу. - Сы-чуань: Изд-во Юго-западного университета финансов и экономики, 2016. - 137 с. (на китайском языке).

1. Beitler L., Scherer S., Zapf D. Interpersonal conflict at work: Age and emotional competence differences in conflictmanagement // Organizational Psychology Review. 2018. №20. Pp. 34-38.

2. Takeuchi R., Chen G., and Lepak D. 2009. Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of highperformance work systems on employees' attitudes. Personnel Psychology. 2009. №62 (1). Pp. 1-29.

3. Yeung D., Fung H., Chan D. Managing conflict at work: Comparison between younger and older managerial employees // International Journal of Conflict Management. 2016. №26. Pp. 342-364.