

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/90834>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Управление персоналом

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ 5

1.1 Понятие, сущность и типология конфликтов в организации 5

1.2 Технологии разрешения конфликтов 11

1.3 Методы оценивания конфликтов в организации 15

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПАО «МОЭСК» 23

2.1 Краткая характеристика ПАО «МОЭСК» 23

2.2. Анализ состояния производственной и финансово-экономической систем ПАО «МОЭСК» 27

2.3. Анализ состояния системы управления персоналом ПАО «МОЭСК» 35

2.4. Анализ системы управления конфликтами в ПАО «МОЭСК» 45

2.5. Выводы по результатам анализа 52

2.6. Задание на разработку организационного проекта 55

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ПАО «МОЭСК» 59

3.1 Создание конфликтной комиссии 59

3.2 Обучение руководителей методам разрешения конфликтных ситуаций 67

3.3 Проведение коллективных мероприятий 70

3.4. Расчет социально-экономической эффективности проекта 74

3.5. Мероприятия по внедрению проекта 79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 81

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 83

ПРИЛОЖЕНИЕ 87

третьей стороны, в качестве которой чаще всего выступает высшее руководство в лице генерального директора либо менеджер по персоналу.

Анализ работы по управлению конфликтами является первым этапом по определению вида конфликта в трудовом коллективе ПАО «МОЭСК».

В первую очередь мы выяснили, ведется ли фиксация конфликтов на предприятии в каких-либо документах. После того, как обнаружилось, что как таковой фиксации в документах не имеется, анализ проводился путем включенного наблюдения в естественных условиях.

В процессе деятельности ПАО «МОЭСК» ежедневно возникает большое количество разногласий, которые перерастают в конфликты. По длительности протекания возникают кратковременные, а иногда и затяжные конфликты, связанные с высокими нравственно-психологическими травмами.

Оценка глубины конфликтной ситуации проводилась по пятибалльной системе (таблица 13).

При этом сильная выраженность факторов левой стороны была принята за 1 балл, а правой - за 5 баллов. В нашем случае сумма баллов равна 30. Это указывает на колебания в отношениях конфликтующих. В данном случае необходимо решение проблемы с помощью управленческих мер.

Таблица 13 – Шкала глубины конфликта

1 Стороны осознают причину конфликта 1 2 3 4 5 Стороны не осознают причину конфликта

2 Причина конфликта имеет эмоциональный характер 1 2 3 4 5 Причина конфликта имеет материальный характер

3 Цель конфликтующих - устремленность к социальной справедливости 1 2 3 4 5 Цель конфликтующих - получение привилегий

4 Есть общая цель, к которой стремятся все сферы сближения 1 2 3 4 5 Общей цели нет

5 Сферы сближения выражены 1 2 3 4 5 Сферы сближения не выражены

6 Сферы сближения касаются эмоциональных проблем 1 2 3 4 5 Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем

7 Лидеры мнения не выделяются 1 2 3 4 5 Замечено влияние лидеров

8 В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения 1 2 3 4 5 В процессе общения оппоненты не придерживаются норм общения.

В связи с проводимым анализом, рассмотрим один из примеров, который имел место быть в ПАО «МОЭСК». В 2019 г. в организацию был принят на работу Волков А.М. искренне верующий (воцерковлённый) человек. Коллектив ПАО «МОЭСК» не принял данного сотрудника. Волков не участвовал в неприличных (по понятиям церкви) беседах, не курил, отказывался от употребления спиртных напитков, одевался очень скромно. Он стал изгоем в раскрепощённом светском коллективе. Эту ситуацию тяжело переживал и сам работник, и коллектив. Тогда она разрешилась тем, что после беседы с HR-менеджером работник решил добровольно покинуть работу и перейти в благотворительную организацию. В коллективе воцарилось спокойствие (рисунок 10).

Рисунок 10 – Карта конфликта

Однако, как показало наблюдение за сотрудниками, иногда конфликты могут возникать и среди работников, которые имеют уже довольно длительный стаж работы, однако различаются в профессиональном статусе. Рассмотрим пример, который имел место быть в ПАО «МОЭСК». Между ПАО «МОЭСК» и ЗАО «Крокус Интернэшнл» - одним из крупнейших потребителей электроэнергии г. Москвы должен был быть заключен договор об оказании дополнительных услуг. Подготовкой необходимых документов в ПАО «МОЭСК» должна была заниматься сотрудница отдела капитального строительства Торонова А.В. В день оформления документов на поставки у Тороновой так сложились семейные обстоятельства, что она вынуждена была отлучиться с рабочего места. В частном порядке она попросила подготовить необходимые документы (данные о сроках, стоимости, условиях договора) менее опытную сотрудницу Демину В.В., которой все подробно объяснила. Демина недавно работает в организации и при составлении документов допустила несколько ошибок, в результате чего руководство ЗАО «Крокус Интернэшнл» получил неправильно составленные документы. В ЗАО «Крокус Интернэшнл» ошибки обнаружили, на уточнение данных у них ушло несколько дней, что привело к определенным экономическим потерям, которые они захотели компенсировать за счет ПАО «МОЭСК». При выяснении обстоятельств допущения ошибок обе сотрудницы – Демина и отрицали свою причастность к составлению документов. Торонова призналась руководству, что она вынуждена была уйти с работы, и попросила все сделать Демину. Демина же, в свою очередь, заявила, что в силу своих должностных обязанностей она не должна была заниматься выполнением подобной работы и не занималась ею. После разбора случившегося отношения между двумя сотрудницами стали натянутыми, они не контактировали между собой, что отрицательно стало сказываться на нормальной работе всего отдела. В ходе исследования в компании был выявлен скрытый конфликт между руководителем и подчиненными, т.е. в коллективе существуют недомолвки между руководителем и работниками. Коллектив предприятия считает, что руководитель принимает неверные решения в плане распределения фонда оплаты труда, премий, недооценивает работу подчиненных и игнорирует инициативу работников. Большим недостатком всех конфликтных ситуаций, возникающих в компании является то, что управлением конфликтов никто не занимается, т.е. возникающий конфликт регулируется самими сотрудниками и руководителями. В процессе анализа конфликтных ситуаций сотрудников ПАО «МОЭСК» можно выделить следующие типы

конфликтов:

1. Руководитель при коллегах унижил подчинённого, человек не выдержал и пошёл на конфликт с руководителем.
2. Бытовые мелочи (например, один сотрудник открыл окно, потому что жарко, другой закрыл, потому что дует. Как итог, спор и конфликт).
3. Замечания личного плана (не так одета, не так и не с тем говорит по телефону, обсуждает темы, которые раздражают коллег, в результате чего возникают споры и конфликты).
4. Упрёк в профнепригодности от одного другому работнику, или начальника - в ответ - несогласие, спор и конфликт.
5. Личная неприязнь (придирки по любому поводу, зависть, что кого-то повысили, а кому-то за кого-то попало).
6. Недопонимание между сотрудниками и руководителем.

Наблюдение за тем, как разрешаются данные конфликты в коллективе ПАО «МОЭСК», привело к выводу, что сотрудники используют следующие стили поведения в конфликте:

- компромисс;
- сотрудничество;
- избегание;
- приспособление;
- соперничество.

В результате анализа конфликтов в коллективе было выделено процентное соотношение использования того или иного стиля поведения различными сотрудниками. Ведущим стилем поведения в конфликте у сотрудников компании ПАО «МОЭСК» является «Компромисс», затем следуют, «Избегание» и «Сотрудничество», на последнем месте находится «Соперничество».

Таким образом, для сотрудников ПАО «МОЭСК» в конфликтных ситуациях характерен компромисс, который состоит в желании оппонента завершить конфликт определенной уступкой по некоторым вопросам своей позиции. Данная стратегия характеризуется отказом отчасти ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, желанием извиниться и готовностью простить. Такая стратегия является наиболее оптимальной стратегией завершения разнообразных конфликтов, которыми так богата действительность, в том числе и жизнедеятельность сотрудников ПАО «МОЭСК».

Поскольку компромисс эффективен в случаях понимания оппонентом, что он и его соперник обладает равными возможностями и властными полномочиями, то можно предположить, что данная стратегия реализуется на уровне горизонтальных взаимоотношений.

Принять стратегию «Приспособление» могут вынудить как необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, так сильная зависимость от него по служебным или личным интересам. Чаще всего, такая стратегия выбирается при конфликтах с начальством.

Выбор стратегии «Избегание» является, собственно, попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат, сохранив «статус-кво» отношений, которые сложились в ходе конфликта. Оппонент, как правило, переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы в конфликте с помощью более активных стратегий соперничества (которая невозможна для данной группы при вертикальных взаимоотношениях) или компромисса (который с большой долей вероятности реализуется при горизонтальных взаимоотношениях).

«Сотрудничество» считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте и в его разрешения, поскольку предполагает направленность оппонента на взаимовыгодное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как помощника, равного в поиске альтернативного решения. Наиболее эффективно в ситуациях: сильной взаимозависимости оппонентов; склонности обоих игнорировать различие во власти; исключительной важности решения для обеих сторон; непредубежденности участников (что характерно для горизонтальных взаимоотношений при отсутствии субординированных отношений). Однако, данная стратегия используется довольно редко.

Наименее характерным стилем поведения в конфликтной ситуации для сотрудников ПАО «МОЭСК» является соперничество, которое выражается в открытой борьбе за свои интересы. Такая стратегия обязательно предполагает выигравшего и проигравшего. Люди, использующие эту стратегию, весьма активны и предпочитают идти к разрешению конфликта собственным путем. Люди, использующие эту стратегию, удовлетворяют собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать именно свое решение. Те, кто прибегает к этой стратегии, для достижения цели используют свои волевые

качества, и если его воля достаточно хорошо развита, то им это удастся.

Поскольку наиболее частыми конфликтами среди ПАО «МОЭСК» являются конфликты по вертикали, между руководством и подчиненными (на них приходится до 75% всех межличностных конфликтов), можно заключить, что ведущими стилями разрешения конфликтов по горизонтали являются «Компромисс» и «Сотрудничество», а по вертикали – пассивные стратегии «Приспособление» и «Избегание», которые связаны с минимизацией усилий.

Таким образом, преобладание стиля «Компромисс» и избегание стиля «Соперничество» может носить скорее ситуативный характер.

С целью профилактики конфликтов в ПАО «МОЭСК» используется система обучения и развития персонала, наиболее успешные сотрудники зачисляются в кадровый резерв.

В ПАО «МОЭСК» ведется работа по применению и внедрению профессиональных стандартов.

ПАО «МОЭСК» применяет профессиональные стандарты для:

- ☐ определения потребности в работниках с определенным уровнем квалификации;
- ☐ правильного подбора и расстановки кадров;
- ☐ рационального разделения и организации труда;
- ☐ разграничения функций, полномочий и ответственности между категориями работников;
- ☐ определения трудовых обязанностей работников с учетом особенностей применяемых технологий;
- ☐ разработки должностных инструкций;
- ☐ организации подготовки (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительного профессионального образования работников.

В период с 2019 года в ПАО «МОЭСК» проведены мероприятия:

- ☐ Внесены изменения в штатное расписание в части наименования должностей в соответствии с требованиями ПАО «Россети» и профессиональных стандартов.
- ☐ Разработаны типовые рабочие инструкции на профессии электросетевого комплекса, в отношении которых применение профессиональных стандартов является обязательным согласно требованиям Трудового законодательства Российской Федерации.
- ☐ Проведены оценочные мероприятия в отношении работников, занимающих должности (работающих по профессиям), по которым применяются профессиональные стандарты.
- ☐ Сформированы планы по обеспечению соответствия работников положения профессиональных стандартов, разработаны и актуализированы образовательные программы, реализуемые корпоративным учебным центром.

2.5. Выводы по результатам анализа

Московская объединенная электросетевая компания (МОЭСК) – компания по передаче и распределению электроэнергии, предоставляет услуги подключения и установки, ремонта и технического обслуживания электрооборудования.

Главный офис находится в г. Москве. В структуру ПАО «МОЭСК» (ГК «Россети») входит 8 филиалов, в группу компаний Общества – 3 дочерних общества. Что касается организационной структуры компании, то она относится к линейно-функциональному типу. Возглавляет ПАО «МОЭСК» директор филиала.

Что касается финансового состояния компании, то по итогам I полугодия 2019 года ПАО «МОЭСК» продемонстрировала рост финансовых показателей. В частности, выручка составила 78,5 млрд. руб., что на 1,2% выше аналогичного периода прошлого года; чистая прибыль 5,9 млрд. руб. (рост составил 59%), EBITDA – 21,8 млрд. руб. (рост составил 16%). В дальнейшем менеджмент компании планирует увеличение показателей.

Рост чистой прибыли в 2019 г. обусловлен опережающим ростом собственной валовой выручки по передаче электроэнергии по сравнению с темпом роста себестоимости по передаче электроэнергии, а также ростом выручки по техприсоединению.

Анализ основных показателей бухгалтерского баланса позволил сделать вывод, что в соответствии с итогами 2019 г. рост активов компании составил 342 208 млн. руб., что на 0,2% больше, чем в предыдущем периоде. Что касается дебиторской задолженности, то можно отменить ее снижение в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 44,3%.

Анализ персонала показал, что ПАО «МОЭСК» стабильно укомплектовано персоналом – среднесписочная численность персонала в 2019 г. составила 14 550 чел., что на 0,02% выше, чем в 2018 г., что обусловлено естественным движением персонала. Структурный анализ персонала показал, что в компании большинство сотрудников – это рабочие в возрасте 25-50 лет с высшим образованием. Что касается заработной платы, то

ее среднее значение в 2019 г. составило 77000, 6 руб.

Что касается системы управления персоналом, то реализацией его основных направлений возложена на отдел кадров, в задачи которого входит отбор и найм нового персонала, первичная адаптация сотрудников, их оценка и аттестация, расчет заработной платы, премий, бонусов.

Управленческим звеном ПАО «МОЭСК» постоянно анализируется отечественная и международная практика корпоративного управления, реализуется политика совершенствования системы управления персоналом и приближение ее к международным стандартам.

К положительным сторонам относится наличие системы развития персонала. Так, в 2019 г. подготовку, переподготовку и повышение квалификации прошло 10667 сотрудников.

Кроме того, в области управления персоналом реализуются мероприятия в области повышения прозрачности и эффективности системы управления, совершенствования системы мотивации работников, кадрового обеспечения и повышения производительности труда персонала.

Любой конфликт сигнализирует о наличии проблемы, требующей решения. В ПАО «МОЭСК» организационные конфликты решаются за счет их ослабления или сдерживания. Конфликт разрешается быстро, путем установления согласия относительно правомерности обеих точек зрения.

Проведенный анализ методов управления конфликтами показал, что к положительным сторонам относятся: использование в деятельности организации методов управления конфликтами, таких как привлечение к разрешению конфликта третьей стороны; эффективный процесс найма и адаптации персонала, способствующий формированию стабильного сплоченного коллектива сотрудников ПАО «МОЭСК»; наличие системы профессиональных стандартов.

К недостаткам можно отнести отсутствие регламентации процесса мотивации персонала, что является причиной возникновения конфликтов, отсутствие вовлеченности руководства учреждения в процесс управления конфликтами, отсутствие механизмов гармонизации социально-психологического климата в организации.

Что касается системы управления конфликтами в компании ПАО «МОЭСК» организационные конфликты решаются за счет их ослабления или сдерживания. Конфликт разрешается быстро, путем установления согласия относительно правомерности обеих точек зрения.

В процессе анализа конфликтных ситуаций сотрудников ПАО «МОЭСК» были выделены следующие типы конфликтов: конфликты между подчиненными и руководством; бытовые конфликты; замечания личностного плана; конфликты относительно профпригодности; конфликты, связанные с личной неприязнью. В процессе разрешения конфликтов сотрудниками и руководством ПАО «МОЭСК» используются такие стили, как компромисс, сотрудничество, избегание, приспособление и соперничество. Следует отметить, что в ПАО «МОЭСК» осуществляется работа по применению и внедрению профессиональных стандартов.

В ПАО «МОЭСК» используются профессиональные стандарты для того, чтобы определить потребности в работниках с определенным уровнем квалификации; осуществить правильный подбор и расстановку кадров; рационально разделить и организовать труд; разграничить функции, полномочия и ответственность между категориями работников; определить трудовые обязанности работников с учетом особенностей применяемых технологий; разработать должностных инструкций; организовать подготовку (профессиональное образование и профессиональное обучение) и дополнительное профессиональное образование сотрудников.

В качестве мер по предотвращению конфликтных ситуаций в ПАО «МОЭСК» были проведены такие мероприятия, как внесение изменений в штатное расписание относительно наименования должностей; разработка типовых рабочих инструкций на профессии электросетевого комплекса; проведение оценки сотрудников в соответствии с профстандартами; разработка планов по обеспечению соответствия сотрудников профессиональным стандартам.

Большим недостатком всех конфликтных ситуаций, возникающих в компании является то, что управлением конфликтов никто не занимается, т.е. возникающий конфликт регулируется сотрудниками и руководителями.

В ходе исследования в компании ПАО «МОЭСК» было выявлено, что главной проблемой возникновения конфликтных ситуаций является нездоровый организационный климат, недостаточная мотивация персонала, отсутствие алгоритма разрешения конфликтных ситуаций, отсутствие лиц, имеющих «конфликтологическую компетентность» и наделенных правом разрешать

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А. Я. Конфликтология: теория и практика / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 6-е изд., испр. и доп. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. – 525 с.
2. Ахметжанова И. Р. Управление конфликтами в организациях / И. Р. Ахметжанова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы – 2017- №1 – С. 27-28.
3. Александренко М. А. Конфликты в организациях и способы их разрешения / М. А. Александренко, В. В. Гавриш // Актуальные вопросы развития современного общества – 2015. – №1 – С. 12 – 15.
4. Анкудинов И. И. Объективные и субъективные конфликты в организациях / И. И. Анкудинов // Гуманитарные научные исследования – 2015 - №12 – С. 233-235.
5. Аборнев Р.А. Проблемы конфликтов в организациях / Р. А. Аборнев // Форум молодых ученых – 2017 – №1 – С. 3 -5.
6. Агафонова М.С. Концептуальная модель управления конфликтами в организации / М. С. Агафонова, А. А. Палеха // Концепт. - 2018. - №8. - С.165 – 172.
7. Березин С.В. Концептуальные основы педагогической конфликтологии /С.В. Березин – Самара: Пресс, 2017. – 213 с.
8. Волков Б. С. Конфликтология / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. - М.: Академический проект, 2016. - 416 с.
9. Гайдашов Н. В. Управление конфликтами, как способ эффективного управления организацией / Н. В. Гайдашов //Актуальные вопросы менеджмента и экономики – 2015. – №1 – С. 5 -56.
10. Галустова, О. В. Конфликтология в вопросах и ответах / О.В. Галустова. - М.: Проспект, 2018. – 216 с.
11. Геранюшкина Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.
12. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы/ Т. Демченко // Человек и труд. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chelt.ru/2003/8-03/demchenko-8-03.html> (дата обращения: 22.01.2020).
13. Деменева Н. А. Трудовые конфликты в организациях и пути их решения / Н. А. Деменева // News of science and education – 2016 – №7 – С. 50-52.
14. Дибой Т.А. Основные методы сохранения сплоченности коллектива / Т.А. Дибой // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Том 4. – № 2. – С. 77-84.
15. Зеленков М. Ю. Конфликтология: учебник / М.Ю. Зеленков. – М.: Дашков и К, 2015. – 324 с.
16. Иванова, С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике/ С. В. Иванова. – 2-е изд. – М.: ЭКСМО, 2015. – 304 с.
17. Каратаев А. А. Конфликты в организациях / А. А. Каратаев // Международный научный журнал – 2016 - №8 – С. 105-106.
18. Климантова Г. И. Методология и методы социологического исследования: учебник / Г.И. Климантова. - М.: Дашков и К, 2015. - 256 с.
19. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / Г. И. Козырев. – М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2015. – 176 с.
20. Конфликтология / под ред. А. С. Кармина. – Санкт-Петербург: Лань, 2016. – 448 с.
21. Конфликты в организациях: учебное пособие / Е.В. Недосека, О.Н. Недосека. – Мурманск: МАГУ, 2016. – 142 с.
22. Компаниец Д. И. Конфликты в организациях / Д. И. Компаниец, Е. А. Тукова // Педагогика и психология: актуальные вопросы теории и практики – 2016 – №1 – С. 258 – 260.
23. Копорулина, В. Н. Психологический словарь./ автор – составитель В. Н. Копорулина, М. Н. Смирнова, Н. О. Гордеева, Л. М. Балабанова; ред. / Ю. Л. Неймер.– Ростов н/Д.: Феникс, 2017. – 639 с.
24. Кузнецова А. В. Конфликт в организациях / А. В. Кузнецова // Приднепровский научный вестник – 2017. – №5 – С. 82 – 85.
25. Курбонова З.М. Управление конфликтом и конфликтогенными ситуациями // З. М. Курбонова / Новая социальная политика и качество жизни: исследования и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. – 2017 – С. 138-153.
26. Латуха, М.О. Адаптация персонала /М.О. Латуха // Справочник кадровика. –2016.– №4. – С. 26-28.
27. Леонтьев М. Г. Роль коммуникативных действий в управлении конфликтом в организациях // М. Г. Леонтьев // Актуальные научные исследования в современном мире – 2017 - № 7 – С.137 – 140
28. Лобызенкова В. А. Управление конфликтами в административных организациях // В. А. Лобызенкова, Н. В. Коваленко // EUROPEAN SOCIAL SCIENCE JOURNAL – 2017- № 5 – С. 164- 171.
29. Лукаш Ю.А. Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология в бизнесе: Учебное пособие /

Ю.А. Лукаш. – М.: Юстицинформ, 2015. – 158 с.

30. Малахова Н. С. Совершенствование процесса по управлению конфликтами на предприятии / Н. С. Малахова // Эффективные технологии и практики управления в современных компаниях России материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2017 – С. 56-62.

31. Магулаева А. А. Анализ факторов, вызывающих конфликты в организациях / А. А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования – 2015 –№3 – С. 252 – 254.

32. Осипчук, И.В. Смысловой аспект личностного адаптационного конфликта/ И.В. Осипчук//Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. – 2018. – № 80. – С. 464-467.

33. Романова Ю.А. Оптимизация отбора и профессиональной адаптации персонала в организации / Ю.Романова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – 2015. – №1(12). – С.33-43.

34. Самыгин, С.И. Психология управления: учебное пособие/С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. – 270 с.

35. Сергеев А. А. Алгоритм действий по управлению конфликтами в организации / А. А. Сергеев., Е. В. Авдонина. //Научный вестник Волгоградского филиала РАНХИГС. серия: политология и социология – 2017 - №1 – С. 83- 86.

36. Скотт Д.Г. Конфликты пути их преодоления/Д.Г. Скотт. – Киев: Внешторгиздат, 2015. – 191 с.

37. Угрюмова Н. В. Теория организации и организационное поведение : для бакалавров и специалистов : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации», 061000 «Государственное и муниципальное управление» / Н. В. Угрюмова, А. О. Блинов ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. – 286 с.

38. Философия науки: учеб. пособие для студентов и аспирантов высших учебных заведений / под ред. Г. И. Рузавина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 183 с.

39. Фирсов М. В. Теория социальной работы: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / М.В. Фирсов, Е.Г. Студенова. – М.: Гуманит. изд. центр Владос, 2015. – 432 с.

40. Шарков Ф.И. Общая конфликтология: учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/90834>