# Административные и трудовые конфликты: причины, особенности и способы предупреждения и регулирования

2015

Содержание

Введение

Глава 1. Понятие административных и трудовых конфликтов и способы их регулирования

.1 Причины и особенности трудовых и административных конфликтов

.2 Конфликты в государственной и административной сфере

.3 Способы предупреждения и регулирования трудовых и административных конфликтов

Глава 2 . Анализ и оценка конфликтных ситуаций возникающих в компании «АйЭфСЭкспо-Лайн».

.1 Общая характеристика компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн»

.2 Анализ кадровых процессов в АйЭфС Экспо-Лайн

.3 Исследование конфликтных ситуаций в компании ООО

«АйЭфС Экспо-Лайн»

.4 Исследование социально-психологического климата в коллективе ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» и анализ полученных результатов

Глава 3. Разработка рекомендаций по управлению конфликтами в компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн»

.1 Разработка кадровой политики организации, как способа решения основных конфликтов

.2 Разработка карьерной стратегии и мотивации сотрудников организации для предупреждения конфликтов

Заключение

Список литературы

Введение

Трудовые конфликты как научное юридическое понятие и явление правовой действительности всегда находились и находятся в центре внимания специалистов трудового права и они достаточно хорошо изучены с точки зрения определений, классификаций, способов разрешения и т.п. Конфликты интересов - относительно новая правовая категория и первоначально была закреплена в законодательстве о государственной гражданской службе, а затем и в других актах, регулирующих различного рода службу, в связи с чем она недостаточно исследовалась учеными-трудовиками.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В настоящее время необходимо изменить ракурс научного анализа правового регулирования трудовых споров, ввиду того что современные научные исследования по данному вопросу акцентированы на реализации процессуальных норм, что приводит к снижению значения рекомендаций для законодателей и практиков правоприменения.

В настоящее время в России возникла насущная необходимость реформирования трудового и гражданского процессуального законодательства о рассмотрении и разрешении трудовых и административных конфликтов. Это обстоятельство объясняется наличием ряда неразрешенных проблем в данной области, которые имеют как научно-теоретический, так и сугубо прикладной, правоприменительный характер. Причем они тесно взаимосвязаны друг с другом ввиду того, что пробелы в законодательстве порождают вопросы в науке трудового и науке гражданского процессуального права.

Вместе с тем существующий научный подход к изучению проблем правового регулирования рассмотрения и разрешения трудовых споров носит сугубо "процессуальный" характер. Иными словами, акцент приходится на процессуальные нормы трудового права и нормы гражданского процессуального права.

Цель работы - рассмотреть причины, особенности и способы предупреждения и регулирования административных и трудовых конфликтов

и разработать предложения по регулированию конфликтов в исследуемой компании.

Объект - причины и особенности трудовых и административных конфликтов.

Предмет - способы предупреждения и регулирования трудовых и административных конфликтов.

Задачи:

рассмотреть причины и особенности трудовых и административных конфликтов;

рассмотреть особенности конфликтов в государственной и административной сфере

привести способы предупреждения и регулирования трудовых и административных конфликтов.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Объектом исследования в ходе преддипломной практики является общество с ограниченной ответственностью «АйЭфСЭкспо-Лайн». Основной вид деятельности данной компании - участие в выставках, застройкой выставочных стендов, таких как на МАКС-2015, Форум -Сочи2015, Экспо-Милан2015

Основной целью выпускной квалификационной работы является закрепление в производственных условиях теоретических знаний. Во время прохождения преддипломной практики были решены следующие задачи:

дана общая характеристика деятельности ООО «АйЭфСЭкспо-Лайн»;

разработаны мероприятия по совершенствованию коммерческой деятельности;

проанализированы причины производственных конфликтов и разработаны мероприятия по их разрешению.

Теоретической и методологической основой преддипломной практики являются учебные пособия по менеджменту, маркетингу и коммерческой деятельности.

трудовой конфликт карьерный кадровый

Глава 1. Понятие административных и трудовых конфликтов и способы их регулирования

.1 Причины и особенности трудовых и административных конфликтов

Причины и условия трудовых конфликтов представляют собой негативные факторы развития нашего общества, отражающие противоречия развития. Причины трудовых конфликтов представляют собой негативные факторы, вызывающие различную оценку спорящими сторонами осуществления субъективного или коллективного трудового права и интереса или исполнения трудовой обязанности, то есть вызывают их разногласия.

Условия возникновения трудовых споров - это негативные факторы, которые способствуют большему количеству трудовых споров по одним и тем же вопросам или значительно обостряют возникший спор.

Причинами коллективных трудовых конфликтов часто являются виновные действия должностных лиц, отражающие их субъективные негативные черты. Но причина негативного свойства может быть и со стороны трудового коллектива как спорящей стороны, проявляющего групповой эгоизм, не считающегося с производственными интересами. В индивидуальных трудовых спорах причина может проявиться и со стороны спорящего работника, когда он оспаривает правомерные действия работодателя или требует установления новых условий труда без должного на то основания.

Первопричиной конфликтов выступает то, что у различных групп имеются свои интересы, которые могут противоречить друг другу. В последнее время обострилась борьба за более высокие зарплаты, повышение по службе, усилилось влияние различных субъектов отношений на трудовые отношения.

) Отставание индивидуального сознания от общественного, отклонение от норм общеустановленной морали, что проявляется у некоторых работодателей в бюрократизме, нежелании выслушивать критику в свой адрес, игнорировании прав и законных интересов работников.

) Незнание или плохое знание трудового законодательства как отдельными руководителями, так и многими работниками и их представителями, либо сознательное игнорирование трудового законодательства, то есть низкая правовая культура сторон. Если руководитель плохо знает трудовое законодательство, то он допускает трудовые правонарушения, например, неправильно переводит или увольняет работников и т. д.

К условиям трудовых споров можно отнести следующие их группы:

) Условия производственного характера, отражающие недостатки в организации производственного процесса и трудовой деятельности в данной организации. Например, неритмичность работы - сочетание простоев в работе и сверхурочных работ, вызывает частые конфликты об их оплате.

) Условия правового характера - это недостатки трудового законодательства, как, например, не совсем ясная и четкая формулировка отдельных норм или наличие пробелов, позволяющие по-разному их толковать спорящими сторонами.

Современное трудовое законодательство не содержит понятия трудового спора, что приводит к тому, что оно толкуется чисто субъективно, в зависимости от взглядов того или иного ученого. Это снижает эффективность применения нормативных актов, так как развитая юридическая техника - это один из способов их оптимального использования.

Несомненно, что для эффективного применения любого научного метода, в том числе и в сфере рассмотрения и разрешения индивидуальных трудовых конфликтов как в государственных, так и в частных организациях, важно четкое определение проблем, к каковым относятся:

. Отсутствие легального определения трудового спора.

. Неэффективность концепции динамики возникновения трудового спора.

. Отсутствие легального закрепления принципов рассмотрения и разрешения трудовых споров.

. Противоречивость трудового законодательства, гражданского процессуального законодательства и постановлений Пленума Верховного Суда РФ.

. Не достаточно эффективное использование решений Конституционного Суда РФ в вопросах определения принципов трудового права.

. Несовершенство юридической техники.

. Необоснованность ряда концепций классификации трудовых конфликтов.

Рассмотрим решение каждой группы проблем с использованием нового научного метода.

Необходимо отметить, что настоящее время в науке трудового права господствует концепция, в соответствии с которой существенным признаком, определяющим трудовой спор, является обращение сторон в юрисдикционный орган.

Этот подход противоречит ст. 398 ТК РФ, где указывается, что день начала коллективного трудового спора - день сообщения решения работодателя (его представителя) об отклонении всех или части требований работников (их представителей) или несообщение работодателем (его представителем), в соответствии со ст. 400 ТК РФ, своего решения.

Следовательно, можно заключить, что законодатель не увязывает трудовой спор с юрисдикционным органом.

Вместе с тем в ст. 381 ТК РФ фиксируются следующие признаки индивидуального трудового спора: 1) неурегулированные разногласия между работодателем и работником; 2) разногласия возникают по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда); 3) об этих разногласиях заявляется в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых конфликтов.

Следовательно, в ст. 381 ТК РФ есть прямая увязка с юрисдикционными органами.

Возникает противоречие, преодоление которого возможно с использованием нового научного метода.

Для этого необходимо обратиться к позитивному правовому опыту государств - участников Евразийского экономического союза, а также Китая.

Так, в Трудовом кодексе Республики Казахстан (далее - ТК РК) приводится следующее легальное определение трудового конфликта: Трудовой конфликт - разногласия между работником (работниками) и работодателем (работодателями) по вопросам применения трудового законодательства Республики Казахстан, выполнения или изменения условий соглашений, трудового и коллективного договоров, актов работодателя" (ст. 1).

"Под конфликтом понимается всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту".

Таким образом, можно сделать вывод о том, что столкновение мнений возможно и без юрисдикционных органов.

На наш взгляд, оптимальным решением проблемы трудового законодательства России по вопросу определения трудового конфликта будет являться использование позитивного опыта Казахстана.

В ст. 22 ГПК РФ определяется подведомственность конфликтов, что важно также и для рассмотрения трудовых дел, так как суды рассматривают и разрешают исковые дела с участием граждан, организаций, органов государственной власти, органов местного самоуправления о защите нарушенных или оспариваемых прав, свобод и законных интересов по спорам, возникшим в том числе и из трудовых правоотношений.

Несовершенство данной нормы находит свое воплощение в двух формах:

) понятие "трудовые правоотношения" не соответствует ст. 15 ТК РФ, где используется термин "трудовые отношения";

) речь в ст. 22 ГПК РФ идет исключительно только о трудовых правоотношениях, а об иных, непосредственно связанных с ними, не упоминается.

Следовательно, относительно первой формы противоречий мы можем заключить, что законодатель в ГПК РФ приравнивает трудовые отношения к трудовым правоотношениям, что не соответствует требованиям теории права, где правоотношения понимаются как отношения, урегулированные нормами права.

Термин "трудовое правоотношение", противоречащий ст. 15 ТК РФ, также используется и в Федеральном законе от 27.07.2010 N 193-ФЗ (в ред. от 23.07.2013) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" (ст. 1).

Кроме того, в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (в ред. от 28.09.2010) "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" также употребляется дефиниция "трудовое правоотношение".

Это свойственно и Постановлению Пленума Верховного Суда РФ от 16.11.2006 N 52 (в ред. от 28.09.2010) "О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю" (п. 1).

Думается, что по данному вопросу в ГПК РФ необходимо внести изменения - использовать термин "трудовые отношения". Тем более что в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 N 1 "О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних" уже употребляется термин "трудовые отношения" (п. 1).

Отметим, что попытка преодолеть несовершенство ст. 22 ГПК РФ отчасти предпринимается в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 N 1 "О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних", где в п. 1 отмечается, что правовое регулирование трудовых и непосредственно связанных с ними отношений с участием женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних осуществляется в целях создания благоприятных и безопасных условий труда и обеспечения равенства возможностей в осуществлении трудовых прав и свобод указанными работниками с учетом их общественно значимых особенностей (в частности, выполнения функций материнства и воспитания детей, наличия членов семьи, нуждающихся в уходе, несовершеннолетия).

Однако в этом Постановлении речь идет о специальных субъектах, а не об общем субъекте в целом.

Контраргумент о том, что используемый в ст. 22 ГПК РФ термин "иные правоотношения" охватывает и иные отношения по ст. 1 ТК РФ, считаем необоснованным по ряду соображений.

Данный термин употребляется не после дефиниции "трудовые правоотношения", а после словосочетания "из гражданских, семейных, трудовых, жилищных, земельных, экологических". Следовательно, не распространяется на иные отношения по ст. 1 ТК РФ.

В пользу этой позиции свидетельствует и то, что в ГК РФ, ЖК РФ, ЗК РФ нет понятия "иные отношения".

В ст. 381 ТК РФ отмечается, что "индивидуальным трудовым спором признается спор между лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора".

Анализ положения данной статьи позволяет сделать вывод о том, что термин "работодатель" здесь употреблен некорректно, так как налицо явное противоречие со ст. 20 ТК РФ, где указывается, что работодатель - физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

То же самое относится и к ст. 64 ТК РФ, где используется термин "работники", который также не соответствует дефиниции "работник", содержащейся в ст. 20 ТК РФ: "Работник - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем".

Таким образом, анализ существующих проблем в сфере правового регулирования трудовых конфликтов позволяет заключить, что требуется новый научный подход к их решению, базирующийся на принципах системности и интеграционных связей.

Понятие «административный конфликт» в контексте действующего законодательства охватывает конфликты, возникающие не только непосредственно из административно-правовых отношений, но также из иных публично-правовых отношений (финансовых, налоговых и т.д.). Совокупность этих споров в научной литературе вполне обоснованно обозначается как публично-правовые споры. Разработка теоретической конструкции административного конфликтов, установившей определенный консенсус среди ученых относительно его понятия, структуры, видов и т.д. была сделана А.Б. Зеленцовым. Исходя из сущности административного конфликтов, его понятие определяется через категорию «разногласие». При этом разногласие выражает различие правовых позиций субъектов права, их несходство.

Разногласия об административных правах и обязанностях в административном правоотношении - это одновременно разногласия по поводу законности административных действий и решений.

Разногласия между субъектами административного права могут возникать и по поводу соответствия нормативных актов иным нормативным актам большей юридической силы, т.е. по поводу их законности (правомерности).

В процессе разрешения административных конфликтов осуществляется не только защита субъективных публичных прав, но и контроль за соблюдением органами и должностными лицами публичной власти норм и принципов в этой области.

Анализ законодательства различных государств показывает, что разрешение административных конфликтов регулируется главным образом посредством трех основных видов законодательных актов: законы об административных процедурах; законы об административных судах и/или об административном судопроизводстве; законы об альтернативных средствах разрешения споров.

В отдельных странах (Германия, Франция и др.) приняты два основных акта, касающиеся разрешения административных конфликтов: закон об административных процедурах и закон об административном судопроизводстве. При этом самостоятельные законы, регулирующие порядок применения альтернативных средств разрешения административных конфликтов, могут отсутствовать или находиться в стадии разработки, а отдельные вопросы, касающиеся их использования, - регламентироваться разрозненными правовыми нормами, разбросанными в различных законодательных актах, (например во Франции).

В США, напротив, в силу особенностей правовой системы отсутствует специальный закон об административном судопроизводстве, однако приняты законы об административных процедурах (в том числе на уровне штатов) и об альтернативных средствах разрешения административных конфликтов.

Административное дело с учетом российского и международного опыта рассмотрения административных дел и основных направлений развития законодательства по данному вопросу в европейских странах может быть рассмотрено в определенном порядке.

В него включаются: претензионный порядок рассмотрения конфликта, т.е. внутренний пересмотр дела (гражданин или организация в случае несогласия с действием или решением органа публичной администрации вправе направить должностному лицу, осуществившему это действие или принявшему это решение, претензию о мотивированном несогласии с данным действием или решением); ведомственный пересмотр дела (административный конфликт рассматривается вышестоящим органом публичной власти или вышестоящим должностным лицом).

В частности, в публичных органах исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации приняты регламенты, регулирующие вопросы рассмотрения обращений, в том числе и жалоб граждан; вневедомственный пересмотр дела специализированным контрольным органом, созданным специально для внесудебного рассмотрения административных дел и споров; судебный пересмотр дела органами судебной власти, т.е. рассмотрение административно-юрисдикционных дел в порядке административного судопроизводства.

1.2 Конфликты в государственной и административной сфере

Представление о праве тем полноценнее, чем большее число факторов будет учтено, чем на большем объеме информации о реальном праве будут строиться правовые концепции.

Право - многоаспектное понятие, а современная наука о праве анализирует, разрабатывает и консолидирует множественность самых разнообразных сведений. Современное административное право и практика его применения стали многообразной научной категорией, поэтому усложняются как само административное право, так и представления о нем. При этом следует отметить, что сложившиеся представления о данной отрасли, о способах регулирования управленческих отношений в данной отрасли, месте и роли субъектов права в определенном смысле устарели и нуждаются в фундаментальном переосмыслении. Это относится к научной категории «конфликт» и его роли, месте и значении в современном административно-правовом регулировании в частных, так и в государственных организациях.

Научные исследования позволяют сделать вывод о том, что конфликт интересов является базовым и одновременно существенным элементом любой социальной системы в общем и системы правового управления - в частности. Вместе с тем приходится констатировать, что современное развитие социальных наук, в том числе и административного права, не поспевает за динамикой и темпом развития социальной и общественной деятельности, а способы освоения правовой действительности не вполне соотносятся с современными социальными процессами. По мнению К. Е. Сигалова, «понимание права как продукта определенной среды позволяет понять причины изменений в праве, не только предвидеть и прогнозировать те или иные изменения, но и конструировать их в нужном для общества виде». Многие проблемы как общей теории права, так и административного права как одной из его базовых отраслей сегодня рассматриваются исключительно в абстракции, вне связи с той управленческой и правовой реальностью, в которой право существует.

Анализ современных социальных отношений и их разновидности - административно-правовых отношений - позволяет выделить общую среду (базовый фон), в которой происходит их развитие. Данным фоном или исходной средой окружающей нас правовой действительности является конфликт как фактор, постоянно «сопровождающий» поведение субъектов права. Впрочем, все современное право представляет собой фактическое урегулирование конфликта интересов вне зависимости от отраслевой принадлежности субъектов или объектов конфликтов. Учитывая это, в рамках создания эффективного инструментария постижения административного права представляется необходимым введение в научный оборот понятия «конфликт как административно-правовая категория», до сих пор редко употребляемого в административном праве. Как следствие, многие проблемы как общей части административного права, так и его отдельных институтов рассматриваются в абстракции, вне связи с той реальностью, в которой оно существует.

Введение в научный оборот понятия «конфликт как административно-правовая категория» позволяет раскрыть взаимосвязь административного права с социальной и экономической средой, в рамках которой осуществляется административно-правовое регулирование. Учитывая то, что современные отношения как частного, так и публичного характера по сути своей являются следствием конфликта интересов их участников, категория «конфликт», его природа и отраслевая специфика приобретают фундаментальное значение в современном управлении.

Многофакторность процесса регулирования любой системы и формирования управленческого решения в экономических конфликтах зависит от понятия конфликта как социально-экономического явления. Но это понятие в научной литературе, впрочем, как и в публицистике, неоднозначно. Существует множество определений термина «конфликт». Максимально общий подход к определению конфликта состоит в определении его через противоречие как более общее понятие, и прежде всего - через социальное противоречие.

Известно, что развитие любой управленческой системы представляет собой сложный многоуровневый процесс, который совершается на основе аккумулирования исходных факторов деятельности, постановки проблемы, определения точек безубыточности хозяйственной деятельности, определения категории эффективности, выявления системных сбоев. Следствием этого является процесс формирования, зарождения, развертывания и разрешения объективных противоречий. Следует отметить, что проблема противоречий в известной степени в юридической литературе все же разрабатывалась, на чем мы далее остановимся более подробно.

Вернемся к дефиниции понятия конфликта в науке о праве в общем и конфликта в административном праве - в частности. В современной науке сформировались два основных подхода к конфликту:

1) поведенческий, при котором под конфликтом понимается направленное на преодоление противоречия столкновение, противостояние двух начал, проявляющееся в активности сторон;

2) мотивационный, при котором на первое место в понимании конфликта ставят несовпадение целей и интересов отдельных людей или групп.

Особенно ярко и очевидно мотивационный подход к понятию конфликта отражен в понятии корпоративного конфликта, изложенном в п.1.1.1 главы 10 Кодекса корпоративного поведения: «Любое разногласие или спор между органом общества и его акционером, которые возникли в связи с участием акционера в обществе (в том числе и по вопросам надлежащего выполнения рекомендаций Кодекса), либо разногласие или спор между акционерами, если это затрагивает интересы общества, по своей сути представляет собой корпоративный конфликт, так как затрагивает или может затронуть отношения внутри общества». Данное определение содержит противоречивое понятие юридического конфликта, так как наличие корпоративного конфликта не ставится в зависимость ни от наличия третьей стороны, разрешающий спор, ни от публичного объявления состояния конфликта. Вместе с тем названный выше Кодекс не сводит корпоративный конфликт только к спорам, так как «со всей очевидностью из текста Кодекса следует, что корпоративный конфликт - это любое разногласие, а не только спор».

Исходя из названных подходов к пониманию конфликта, его рассматривают как противостояние (противоречие интересов) или противоборство между субъектами, соответственно не включая или выключая активные действия субъектов (борьбу) в качестве непременного атрибута, необходимого для квалификации некого социального явления как конфликт.

В современном праве доминирует поведенческий подход к пониманию природы конфликтов, в котором на первое место выдвигается субъективная сторона - психологическое отношение лиц к соответствующему противостоянию в конфликте.

Именно мотивационный подход к определению природы конфликта как административно-правовой категории будет наиболее полным и логически верным. По мнению А. Донцова и Т. Полозовой, «именно мотивационная концепция конфликта рассматривается подавляющим большинством западных авторов как основной путь разработки унифицированной категориальной сетки, позволяющей описать

Исследуя природу конфликта, выделяя его стадии (этапы) развития, сторонники поведенческой концепции отмечают наличие внешне не проявляющейся, так называемой латентной, стадии, когда конфликт начинает формироваться на стадиях «разногласие - несовпадение - противоречие» при отсутствии активных действий сторон.

Вместе с тем противоречия и конфликт не могут, с одной стороны, рассматриваться как синонимы, а с другой - противопоставляться друг другу. Следовательно, противоречия, противоположности, различия - это необходимые, но недостаточные условия конфликта. Противоположности и противоречия превращаются в конфликт тогда, когда начинают взаимодействовать силы (субъекты), являющиеся их носителями. Таким образом, административно-правовой конфликт - это проявление объективных или субъективных правовых противоречий, выражающееся в противоборстве сторон.

Помимо этого ряд авторов в определение юридического конфликта включают наличие спора между участниками. По их мнению, спор представляет собой более высокую и острую стадию противоречий, при которой его участники выходят за рамки правового компромисса, и для разрешения противоречий обращаются к третьим лицам (суд, правоохранительные органы, государственные органы управления и т.п.). Учитывая это, декларируется, что существенным признаком конфликта как юридической категории является необходимость обращения за его разрешением к третьей стороне вследствие неспособности участников самостоятельно урегулировать возникшее противоречие. К данной точке зрения следует отнестись критически, поскольку понятие конфликта отождествляется с понятием спора, тогда как спор есть способ ведения дискуссии, т.е. является процедурной характеристикой поведения субъектов. Спор может выступать всего лишь одной из форм конфликта, но сам конфликт спором не является.

К специфике экономического конфликта как административно-правовой категории относится то, что он является разновидностью социального конфликта и имеет с ним общие черты.

Социальный конфликт первичен, на его основе может развиваться административно-правовой конфликт.

Для того чтобы яснее разобраться в конфликте как административно - правовой категории и выявить его отличие от смежных явлений, необходимо определить границы конфликта и способ его разрешения, а также его внешние пределы в пространстве и во времени. Следует согласиться с мнением С. Ю. Филипповой о том, что «к конфликту следует относиться не как к злу (как это принято в современной юридической литературе), с которым нужно бороться, а как к неизбежному свойству любой деятельности, связанной с участием нескольких лиц». В современном обществе разнообразие интересов управляющего и подчиненных (управляемых) делает невозможным их функционирование без «той или иной степени внутренней напряженности, межличностных и межгрупповых столкновений, то есть без конфликтов». Конфликт в сфере экономических отношений служит самым распространенным и наиболее эффективным способом выявления и разрешения противоречий.

Если отношения и интересы участников рынка вызывают напряжение, переходящее в открытое противоборство, то, естественно, этому противоборству рано или поздно должен прийти конец. Конфликт и его последующее управленческое разрешение и являются одним из путей выхода из сложившегося противоречия интересов сторон.

При таком подходе к позитивной оценке места и роли (функций) конфликта следует дать ответ на вопрос: хорошо или плохо, если происходит конфликт? Отвечая на данный вопрос, следует дифференцировать все конфликты по критерию социальной полезности на конфликты полезные и конфликты вредные.

Различия между полезными и вредными конфликтами заключаются в правовой необходимости и экономической неизбежности первых, проявляющейся в нормальном позитивном противоречии между субъектами любой экономической системы и в отсутствии «естественности противоречий интересов», вытекающих из правомерной деятельности субъектов в социально вредных конфликтах.

В противовес этому поводы для социально вредных конфликтов создаются искусственно, специально с заведомо противоправной целью.

Учитывая это, возникает принципиальное различие в административно-правовом регулировании данных видов конфликтов. Конфликты социально вредные невозможно сгладить ввиду негативной установки и антагонистических интересов участников. У сторон социально вредного конфликта отсутствуют общая цель и принципиальная возможность достижения компромисса. В противовес этому у сторон социально полезного конфликта существует реальная возможность достижения компромисса интересов, а также имеются технико-правовые механизмы сглаживания негативных последствий конфликта юридическими средствами.

Для общества крайне важно создать условия для того, чтобы субъекты права самостоятельно разрешали социально полезные конфликты, а при отсутствии соответствующего намерения сторон это намерение должно быть им императивно вменено.

Следовательно, в социально полезный конфликт органы власти не должны вмешиваться без соответствующей просьбы хотя бы одной из сторон. С социально вредными конфликтами и условиями их формирования необходимо бороться, используя при этом всю мощь государственного аппарата.

При этом общей целью регулирования административно-правовых конфликтов являются: защита публичных интересов; обеспечение социальной стабильности; поддержание законности и правопорядка.

Таким образом, с нашей точки зрения, конфликт - это не отклоняющееся от нормы временное явление, а постоянный и даже необходимый компонент всех социальных, особенного административно-правовых управленческих отношений. Приведенная точка зрения опирается на взгляды Гоббса, Гегеля, Вебера, Шопенгауэра, согласно которым факт любого дефицита управленческого решения в сложной системе сам по себе достаточен, чтобы вызвать конфликт. Каждый субъект в любой группе пытается увеличить свою долю дефицитных ресурсов и, если необходимо, за счет других субъектов. Отсюда мы можем сделать вывод, что именно конфликты служат постоянным фактом, влияющим на качество регулирования любой системы и (или) группы отношений.

Состояние конфликта в обществе полезно тем, что так или иначе он разрешает противоречие. Но при этом неизбежно возникает вопрос: какой ценой? Плохо, если это происходит путем разрушения или серьезного повреждения системы, а то и посредством уничтожения одной из сторон. Что, если объективно существующее противоречие не доводит все элементы системы правового управления до конфликта, а устраняет его властными (императивными) предписаниями? Правомерен ли вопрос: какова полезность управленческих конфликтов? С нашей точки зрения, о полезности конфликтов можно говорить в достаточно широком смысле.

Если разрешение противоречий - объективная функция управления, значит ли это, что она совпадает с целями участников (элементов) системы? Мы можем ответить: нет, не значит или, во всяком случае, не всегда. Последнее замечание означает, в частности, что если целью одной из сторон конфликта может быть действительно устранение противоречия (причем именно в ее пользу), то целью другой стороны вполне может быть сохранение статус-кво, уклонение от конфликта либо разрешение противоречия без противоборства сторон.

В любом конфликте могут быть заинтересованы даже не сами противоборствующие стороны, а третья сила, вольно или невольно провоцирующая конфликт.

Поэтому функции административно-правового конфликта с позиций его участников могут быть гораздо более многообразны и взаимно противоречивы.

Таким образом, с учетом широкого понимания конфликта, в том числе в экономической и управленческой сфере, он лишается негативной оценки в качестве непременного неблагоприятного фактора. Конфликты играют роль «своеобразного естественного отбора: выживает более грамотный руководитель, сохраняет свои позиции в бизнесе более грамотный предприниматель».

Достаточно подробное исследование позитивных и негативных сторон социальных конфликтов подталкивает нас к следующему выводу: с учетом принципиальной неустранимости конфликта в жизнедеятельности любой сложной системы обсуждать пользу или вред конфликта как такового вряд ли имеет смысл.

Конфликт является субъективным проявлением объективной реальности, которая существует вне зависимости от нашего желания и отношения к нему.

Следовательно, более правильным подходом будет изучение роли и места конфликта в обществе, в экономической сфере и его признание как существенного элемента общественной жизни и постоянного фона административно-правого регулирования.

С этой целью мы должны определить конфликт в современной системе управления как правовое средство, как административно-правовую категорию.

Конфликт как административно-правовая категория - это постоянно существующее качество (свойство) отношений участников управленческих (исполнительно-распорядительных) отношений, проявляющееся в несовпадении интересов субъектов права и реализующееся в разрешении возникшего противоречия с целью удовлетворения интереса доминирующего субъекта.

К признакам конфликта в административно-правовом регулировании как юридической категории относятся:

1) наличие между участниками административных правоотношений противоречия, являющегося следствием несовпадения интересов субъектов конфликта. Если эти противоречия имеют мотивационный характер и не выражаются в объективной форме, возникший конфликт имеет латентную стадию противодействия, в процессе которой его субъекты вариативно наделяются комплексом правомочий и между ними происходит борьба за получение статуса доминирующего субъекта. Как только данное противоречие приобретает характер столкновения и противостояния интересов, проявляющееся в активности сторон, и стороны (или одна из сторон) осознают свой доминирующий статус - конфликт переходит в правовую форму;

2) субъектами конфликта являются лица - полноправные участники сложной административной системы, которая имеет общие правила (закономерности) функционирования для всех ее элементов (участников);

3) участие в юридическом конфликте в сфере административных правоотношений происходит независимо от воли сторон конфликта и допускает самостоятельное, т.е. без вмешательства третьих лиц, его разрешение. Любой субъект системы может осознанно подчиниться требованиям доминирующего субъекта через сознательное умаление своих интересов;

4) данный вид конфликта имеет публично позитивный характер, так как его конечной целью является разрешение конкуренции интересов и (или) императивное «навязывание» доминирующим субъектом своего интереса с целью позитивного функционирования всей системы и устранения сбоев в ее работе.

.3 Способы предупреждения и регулирования трудовых и административных конфликтов

Главным источником противоречий конфликтов между государственно-административными структурами и государственными организациями, организациями частного сектора являются взаимо противоположные стремления сторон: государственные органы пытаются усилить свой контроль, а государственные предприятия освободиться от чрезмерной опеки с их стороны.

Сложнее и разнообразнее противоречия между государственными учреждениями и частным сектором. Их причины разнообразны: не исполнение или ненадлежащее исполнение государственными структурами своих обязанностей, отсутствие четких правовых норм и стандартов, коррупция, монополизм на рынке определенных услуг и др. Подобные конфликты, возможно, урегулировать посредством совершенствования стиля деятельности государственных органов и роста организованности частного сектора (образования различного рода союзов и ассоциаций, развития навыков использования судебных инстанций и т.д.). Немаловажную роль могут сыграть различного рода коалиции между частными и государственными сегментами общества для решения конкретных экономических, правовых и социальных задач.

Особенность коллективных трудовых конфликтов состоит в том, что большая их часть относится к спорам интересов, которые не рассматриваются судами общей юрисдикции. А процедура их разрешения, приведенная в ТК РФ, довольно сложная, мало кто ее знает, да и регистрация уведомительная по решению спорящих сторон. По официальной статистике, зарегистрированных трудовых конфликтов практически нет. Такая статистика - это результат уведомительной регистрации, предусмотренной ст. 401 ТК РФ.

Практика управления позволила сформулировать три разные точки зрения на отношение к конфликтам в группе: традиционное, гуманитарное и управление с учетом взаимодействия. Так традиционное отношение к конфликту заключается в том, что любые конфликты вредны. Гуманитарное отношение к конфликту трактует его как естественный и неизбежный результат функционирования любой группы. Конфликт может нести в себе не только отрицательный, но и позитивный потенциал. Отношение к конфликту с учетом взаимодействия заключается в признании того, что конфликты определенного рода необходимы для повышения эффективности группы.

Исходя из рассмотренных отношений, можно сделать вывод о существовании двух типов конфликтов:

• функциональных конфликтов конструктивного характера (См. Рис. 1.1) и

Рисунок 1.1. Продуктивный конфликт

• функциональных конфликтов, имеющих деструктивную природу (См. Рис. 1.2).

Рисунок 1.2 Деструктивный конфликт

Следует отметить, что один и тот же конфликт может оказаться деструктивным и одновременно конструктивным в зависимости от его оценки.

Характер конфликта должен определяться руководителем на основе анализа множества факторов, чтобы создать среду, в которой групповой конфликт был бы полезен, но ни в коем случае не доходил до крайних появлений

Конфликт не должен быть практически незаметным, или излишне серьезным, острым. Руководителям следует стимулировать конфликты с тем, чтобы пользоваться преимуществами их функциональных свойств, но при этом снижать их уровень, когда те становятся разрушительными

Существует пять наиболее распространенных вариантов разрешения конфликтов: уклонение, приспособление, давление, поиск компромисса и сотрудничество (См. таблицу 1.1).

Таблица 1.1 Предпосылки различного вида поведения при конфликтах

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль поведения | Условия |
| Избегание | Источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами. Требуется какое-то время для восстановления спокойствия и создания условий для трезвой оценки ситуации Изучение ситуации и поиск информации представляются более предпочтительными, чем немедленное принятие решения. |
| Соревнование | Требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной и опасной ситуации. Вы чувствуете, что у вас нет выбора и вам нечего терять, отношения с оппонентом для вас совершенно не важны. Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и очевидно, что ваше решение - наилучшее. |
| Приспособление | Восстановление спокойствия и стабильности важнее разрешения конфликта. Вы оказались неправы и признаете это. Отстаивание своей точки зрения требует много времени и сил Вас не особенно волнует случившееся. Вам важнее сохранить добрые отношения с оппонентом, чем отстоять свои интересы. |
| Компромисс | Необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны. Сотрудничество или подавление не приводят к успеху, а он важен для Вас. Ваша позиция имеет для Вас не слишком большое значение, и Вы можете несколько изменить поставленную вначале цель. Компромисс позволит Вам сохранить взаимоотношения, и Вы предпочитаете получить хоть что-то, чем все потерять. |
| Сотрудничество | Вы заботитесь о чувствах Вашего оппонента, рассчитываете на его добрую волю и вовлеченность. Необходимо найти общее, единственное решение, каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссов. У Вас тесные и длительные отношения с другой стороной, а обсуждаемый вопрос очень важен. У Вас есть время для разрешения конфликта и отношения с партнером для Вас важны. Данное разрешение ситуации дает возможность обеим сторонам в полной мере, сохранив дружеские взаимоотношения. |

Неформальное общение - это одна из концепций группового поведения. Она включает в себя общение вне официальных каналов, имеющихся в организации. Неформальное общение рабочих групп служит двум важным целям: во-первых, благодаря ему сотрудники могут удовлетворить свою потребность в социальном взаимодействии, во-вторых, эти альтернативные и во многих случаях более быстрые и эффективные каналы общения нередко позволяют повышать производительность труда.

Личные способности (ресурсы) членов группы могут влиять как позитивно, так и негативно на потенциал группы. К чертам характера, положительно влияющим на производительность и моральный дух группы, относятся общительность, уверенность в себе и независимость. И, наоборот, отрицательные характеристики, такие как излишняя авторитарность, стремление к власти и неорганизованность имеют тенденцию влиять на групповую эффективность и моральный дух негативно. Влияние на группу данных характеристик заключается в том, что они определяют, насколько успешно сотрудник способен взаимодействовать с остальными сотрудниками пограничного органа.

Таким образом, современным руководителям при управлении конфликтами необходимо иметь ясное представление об особенностях характера членов группы, которой они руководят.

Поскольку большая часть групп представляет собой в той или иной мере разнородный состав большое значение приобретают такие типы межличностного поведения, как понимание, сопереживание, терпимость и общение.

Понимание заключается в адекватном восприятии сотрудников различных характеров, стремлений и культур. Важно понимать, что человек говорит, думает, делает и почему.

Сопереживание тесно связано с пониманием и заключается в том, что руководитель или сотрудник, оценивая поведение другого сотрудника, ставит себя на его место. Руководитель же, кроме того, обязан побуждать своих подчиненных к проявлению сопереживания.

Терпимость означает лояльность к чужому поведению или мнению даже в том случае, если оно не совпадает с мнением руководителя, сотрудника, либо даже коллектива.

Общение помогает совместно преодолеть различные препятствия, а также недоразумения, возникающие в группе. При отсутствии в группе искреннего и свободного общения недопонимание лишь усугубляется. Общение обязательно должно быть двусторонним, лишено угроз и резкостей, основано на сдержанности и дружелюбии. Это помогает сформировать в группе атмосферу взаимопомощи и решить многие проблемы, связанные с многообразием ресурсов.

Групповые процессы включают коммуникационные системы, используемые членами группы для обмена информацией, действия по принятию групповых решений, динамику распределения власти, взаимодействия людей в конфликтных ситуациях. Групповые процессы могут создать эффект синергии.

Глава 2. Анализ и оценка конфликтных ситуаций возникающих в компании «АйЭфСЭкспо-Лайн»

.1 Общая характеристика компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн»

ООО «АйЭфС Экспо-Лайн» работает на российском выставочном рынке уже многолет.

Компания осуществляет комплексные услуги по организации участия российских и зарубежных Клиентов в выставочных, культурно-массовых мероприятиях различного уровня по всему миру, начиная с аренды площади, подготовки дизайн-проекта выставочной экспозиции и заканчивая строительством стендов, включая веськомплексуслуг. Компания также имеет большой опыт работы в качестве Технической дирекции конференций и форумов.

ООО «АйЭфС ЭКСПО-ЛАЙН» располагает производственно-складской базой своего партнера ООО «ФИРМА «ЭКСПОЛИНК» в соответствии с договором о сотрудничестве в г. Москве с удобными подъездными путями и развитой инфраструктурой.

Основные подразделения:

производственно-конструкторский отдел;

цех металлоконструкций;

цех столярных изделий;

цех подготовки и покраски выставочных изделий;

цех по обработке, складированию, упаковке материалов, готовых изделий и выставочного оборудования;

транспортно-экспедиционное подразделение.

Используемое производственное оборудование:

- форматно-раскроечные станки Аltеndоrf (Германия);

- кромко-облицовочные станки Hеbrосk (Германия), Virutех ( Испания);

фрезеровочные станки Fеldеr(Австрия);

установки аргонно-дуговой и газовой сварки;

передвижные телескопические грузовые подъемники Bесkеr(Германия);

гидравлические транспортировочные тележки Оttо Kurtbасh (Германия), Рfаff (Германия);

автопогрузчики Tоyоtа(Япония), Tоshibа (Япония);

различный ручной и вспомогательный инструмент.

Общая площадь производственно-складской базы - 3250 кв.м.

Производственные мощности и складские запасы фирмы позволяют нам производить одновременную застройку выставочной площади размером 5000-6000 кв.м.

Основной тип используемого выставочного конструктора - модульная система ОСTАNОRM (Германия), включающая:

.Базовые алюминиевые экструзионные профили, адаптированные для выставочных работ и позволяющие производить монтаж стандартной выставочной застройки.

.Дизайнерские профили MАХIMА и MАХIMА LIGHT - система готовых элементов, формирующих пространственные стержневые структуры, выдерживающие большие нагрузки.

. Дизайнерский профиль STRUKTUR-пространственно-стержневые конструкции, позволяющие создать множество функциональных и декоративных экспозиционных форм.

. Профили DОUBLЕ FLООR и RАISЕD FLООR - позволяют производить монтаж многоуровневых полов, подиумов.

. Профили DОUBLЕ FОRM - специальный комплект для строительства двухэтажных стендов, что позволяет решать сложные инженерные задачи по созданию выставочных ансамблей, интерьеров и самостоятельных сооружений.

. Дисплей системы ОСTАquiсk и VАRIО -инвариантные, мобильные и презентационные стенды.

. Функциональные формы SHОРfitting и DISРLАY systеms - самые разнообразные витрины, информационные стойки, световые короба, стойки для литературы и т.п.

. Программное обеспечение ОСTАNОRM:

ОСTАDеsign - программное обеспечение для визуализации проектов;

vаriоСАD - программное обеспечение для дисплей - системы VАRIО;

ОСTАСАD - программное обеспечение для подготовки техдокументации, планировок, детализации и расчетов проектов.

. Для организации различных выставочных подвесов используется легкие алюминиевые фермы Рrоlytе (Голландия).

Наличие большого вида выставочной мебели, оборудования для переговорных зон, зон подсобных помещений, баров и т.п. позволяет обеспечить насыщение большого количества выставочных площадок в соответствии с требованиями и пожеланиями Заказчика.

Для электрообеспечения и электроразводки на выставочных площадках имеется большой выбор электрооборудования (осветительные приборы, светильники, прожектора, лампы и т.д.), коммутационных и прочих проводов и соединений.

Для обеспечения водоснабжения на выставочных площадках имеется специальное оборудование.

ООО «АйЭфС Экспо-Лайн» располагает собственным дизайн-бюро, расположенном на площади 56 кв.м.Дизайн-бюро занимается разработкой дизайн-проектов выставочных стендов, различных выставочных площадок, интерьеров. Опытные дизайнеры и конструкторы, используя точный расчет, фантазию, с учетом маркетинговых задач, поставленных Заказчиком, на основе большого опыта и знанием выставочных новинок разработают проект любой степени сложности и размеров.

При проектировании используются программы 3D Studiо, АudiоСаd, ОсtаСаd и ОсtаDеsign.

Компания имеет обширный опыт работы с Администрациями субъектов РФ, федеральными органами исполнительной власти по строительству эксклюзивных стендов и комплексному выставочному обслуживанию на крупнейших международных и российских выставках и салонах.

ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» выступало в качестве технической дирекции таких крупных мероприятий международного уровня, как:

Международный Авиационно-Космический Салон «МАКС 2009,2011, 2013, 2015»

Международный Форум «Технологии в Машиностроении -2010, 2012, 2014»

Международный инвестиционный Форум «Сочи 2008, 2009, 2010, 2011 2012, 2013, 2014, 2015»

Оператор Олимпийского парка Сочи-2014

Ехро2015 в Милане

Имеется опыт работы в качестве организаторов таких мероприятий как:

Международный Форум «Чистая вода - 2009»

Международный Форум «Чистая вода - 2010»

«Русский Дом в Ванкувере 2010»

ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» имеет организационную структуру управления, линейно-функционального типа. Организационная структура управления Общества с ограниченной ответственностью «АйЭфС Экспо-Лайн» представлена на рисунке 3.

Общество с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» имеет линейную организационную структуру управления. Организационная структура ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» характеризуется: четким разделением труда; высокой иерархией управления; наличием стандартов и правил; осуществлением найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями; управление предприятием осуществляется в соответствии с действующим законодательством РФ.

Рисунок 3. Организационная структура Общества с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН»

Подразделения и работники ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления.

Директор Общества с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН»:

руководит деятельностью предприятия и несет ответственность за выполнение возложенных на Общество с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» задач, установленных уставом организации;

принимает и увольняет работников организации в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;

действует без доверенности от имени Общества с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН», представляет его интересы, распоряжается имуществом и средствами, заключает договора, выдает доверенности, открывает в банках расчетные счета;

издает приказы, дает указания, обязательные для всех работников предприятия; привлекает их к дисциплинарной ответственности в соответствии с действующим законодательством РФ о труде, лишает полностью или частично премии, распределяет прибыль, полученную предприятием за текущий период;

несет полную юридическую ответственность за сохранность документов по личному составу организации;

старается самостоятельно формировать производственную программу, выбирает поставщиков и потребителей своей продукции, работ и услуг, устанавливает цены на услуги, утверждает штаты предприятия, систему оплату труда и премирования, численность, должностные оклады работников предприятия; утверждает должностные инструкции работников ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН».

Во главе каждого структурного подразделения общества находится начальник, который по своей сущности и предназначению наделен всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками.

Для достижения более эффективного руководства деятельностью ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН», в соответствии с Уставом устанавливаются распределение обязанностей начальникам отделов.

Главный инженер осуществляет регулирование хода производства по антикоррозионной обработке автомобилей, обеспечивает бесперебойное материально-техническое снабжение производства, регулирует доставку грузов, организует производственно-хозяйственную деятельность на основе широкого применения новейшей техники и технологии. Также организует и координирует работы по охране труда на предприятии. Обеспечивает защиту работников от воздействия вредных и опасных производственных факторов.

Планово-экономические, финансовые вопросы решает главный бухгалтер. В его компетенцию входит решение вопросов оплаты труда, материального стимулирования и социальной защиты работников.

Начальник отдела кадров занимается вопросами управления персоналом. Данный отдел состоит из двух человек. Оба сотрудника женского пола, возраст 25 и 34 года. Начальник отдела кадров работает в ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» относительно недавно - три года, инспектор - 9 месяцев.

Основными функциями данного отдела являются:

комплектование штата предприятия;

кадровое делопроизводство;

сотрудничество с органами государственной власти;

создание положений по улучшению условий работы персонала;

организаторские функции.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности предприятия (таблица 2).

Таблица 2 Динамика финан сово-экономических показателей деятельности АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | 2012 г. | 2013г. | 2014 г. | Абсолютное отклонение | | Относительное изменение | |
|  |  |  |  |  | 2013г. от 2012г. | 2014 г. от 2013 г. | 2013г. от 2012 г. % | 2014 г. от 2013 г. % |
| 1. | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 557156 | 613972 | 651379 | 56816 | 74 044 | 9,3 | 11,4 |
| 2. | Себестоимость продаж, тыс. руб. | 469373 | 518468 | 540355 | 49095 | 21887 | 9,5 | 4,1 |
| 3. | Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 186603 | 208326 | 231781 | 21723 | 23455 | 10,4 | 10,1 |
| 4. | Среднегодовая численность работников, чел. | 60,0 | 66,0 | 72,0 | 4,0 | 6,0 | 6,1 | 8,3 |
| 5 | Производительность труда, тыс. руб. | 5 225,0 | 5 584,5 | 5 959,0 | 359,5 | 374,5 | 6,4 | 6,3 |
| 6. | Фондоотдача, руб. Выручка/ОС | 2,99 | 2,95 | 2,81 | 1,00 | -0,01 | 0,34 | -0,0036 |
| 7. | Фондоемкость, руб.. ОС/Выручка | 0,33 | 0,34 | 0,36 | 0,02 | -0,14 | 0,06 | -0,38 |
| 8. | Фондовооруженность труда, тыс. руб/чел ОС/Численность | 3 110,1 | 3 156,5 | 3 219,2 | 46,4 | 62,7 | 1,5 | 1,9 |
| 9. | Прибыль от продаж, тыс. руб. | 87783 | 95504 | 111024 | 7721 | 15520 | 8,1 | 14,0 |
| 10. | Чистая прибыль, тыс. руб. | 51 058 | 56 058 | 67 570 | 5 000 | 12423 | 9 | 18,39 |
| 11. | Рентабельность продаж, % | 15,76 | 1556 | 17,04 | -0,20 | 10,49 | -0,013 | 0,09 |
| 12. | Дебиторская задолженность на конец года тыс. руб. | 13 062 | 23 186 | 22 338 | 10124 | -848 | 44 | -4 |
| 13. | Кредиторская задолженность на конец года, тыс. руб. | 34 499 | 44 197 | 56 155 | 9698 | 11958 | 21,94 | 21,29 |

Анализ основных экономических показателей говорит о следующем. В течение анализируемого периода многие показатели имеют тенденцию к повышению.

Выручка предприятия в 2013 году увеличилась на 9,3% по сравнению с 2012 годом, а в 2014 году - на 11,4%.

Среднегодовая стоимость основных фондов растет. В 2013 году этот показатель составил 208326 тыс.руб., что на 21723 тыс.руб. больше чем в 2012 году, или на 10,4 % больше. В 2014 году среднегодовая стоимость основных фондов увеличилась на 10,2% по сравнению с 2013 г.

Производительность труда растет. В 2013 году ее рост составил 6, 43%, а в 2014 года 6, 29%.

Чистая прибыль предприятия имеет тенденцию к увеличению в течение всего рассмотренного периода, в 2013 году она увеличилась на 9%, а в 2014 на 18%. Это во многом было вызвано ростом выручки почти на 11% в 2014 году по сравнению с 2013, а также замедлением роста себестоимости, она в 2014 году выросла всего на 4,1% по сравнению с 2013 годом. То есть выпуска компании растет быстрее себестоимости в 2014 году, потому рост прибыли также ощутимый .

Остатки дебиторской и кредиторской задолжности увеличиваются. Так, дебиторская задолженность увеличилась на конец периода на 12,19%, а кредиторская - на 33,49%.

Таким образом, можно сказать, что результативные показатели деятельности предприятия достаточно стабильны, есть рост, но не большой. Поэтому руководству компании необходимо принять срочные меры для повышения темпов роста компании.

То есть можно сделать вывод, что данная компания стабильно развивается и наращивает свои обороты, соответственно, на первый план встают задачи дальнейшего развития.

2.2 Анализ кадровых процессов в АйЭфС Экспо-Лайн

Проанализируем основные характеристики персонала в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы. Обеспеченность АйЭфС Экспо-Лайн трудовыми ресурсами можно охарактеризовать данными, приведёнными в таблице 3.

Таблица 3 Структура персонала по категориям в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2012 г. | | 2013 г. | | 2014 г. | | Изменение 2014 к 2012 | |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Руководители | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4,5 | - | - |
| Специалисты | 8 | 13 | 8 | 12 | 9 | 13 | 1 | 0,01 |
| Служащие | 13 | 22 | 14 | 21 | 13 | 18 | - | - |
| Рабочие | 36 | 60 | 41 | 62 | 47 | 64,5 | 11 | 0,15 |
| Итого | 60 | 100 | 66 | 100 | 72 | 100 | 12 | 0,16 |

Таким образом, анализ данных таблицы 3 показал, что за 2012-2014 гг. списочная численность персонала по категориям: руководители, служащие и рабочие - увеличилась. Общее увеличение в 2014 году было на 12 человек или на 16% по сравнению с 2012 годом. При этом как можно видеть, что меняется и структура персонала, увеличивается доля специалистов на 1%, а также растет доля рабочих на 15%. число руководителей и специалистов, а доля рабочих сокращается.

Для наглядности отобразим данные таблицы 3 на гистограмме (рис. 4).

Для наглядности отобразим данные таблицы 4 на диаграмме (рис. 5).

В целом численность персонала в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы увеличилась на 16% в 2014 году по сравнению с 2012 годом.

Таблица 4 Списочная численность персонала в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Численность | Изменение, % |
| 2012 | 60 | - |
| 2013 | 66 | 1 |
| 2014 | 72 | 2 |

Рис. 4 -. Структура персонала (по категориям) в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

Рис. 5 - Численность персонала в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

Рассмотрим структуру персонала по уровню образования в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы (Таблица 5).

Таблица 5 Структура персонала по образованию в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | | 2013 | | 2014 | | Изменение 2014 к 2012 | |
| Высшее | 10 | 18% | 11 | 20% | 13 | 21% |  | 31% |
| Средне-Специальное | 26 | 49% | 30 | 53% | 36 | 59% |  | 36% |
| Общее | 18 | 33% | 16 | 27% | 12 | 20% |  | -33% |
| Итого | 546 | 100 | 588 | 100 | 612 | 100 |  | 33 |

Для наглядности отобразим данные таблицы 6 на гистограмме (рис. 6).

Рис. 6 - . Структура персонала по образованию в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

Анализ данных таблицы 5 показал, что в 2012 г. в структуре персонала преобладали работники со средним профессиональным образованием. В настоящее время в структуре персонала предприятия снижается количество сотрудников с общим образованием, и повышается количество со средним профессиональным. Также повышается количество сотрудников с высшим образованием, а также растет их доля в общей численности персонала. Это связано и с увеличением количества специалистов, и вообще с повышением уровня образованности на предприятии. Также надо отметить, что работники с общим образованием получили возможность повысить свою квалификацию, пройдя краткосрочные курсы повышения квалификации в 2013 и 2014 году. Это в свою очередь сместило их в категорию специалистов со специальным образованием.

Таблица 6 Структура персонала по возрасту в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2012 | | 2013 | | 2014 | | Изменение 2014 к 2012 | |
|  | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| До 20 лет | 1 | 0,6 | 1 | 0,5 | 1 | 0,4 | - | - |
| от 21-30 лет | 8 | 13,8 | 11 | 15,9 | 10 | 13,5 | 2 | 0,03 |
| от 31 до 40 лет | 19 | 31 | 20 | 31 | 21 | 29 | 2 | 0,03 |
| от 40 до 50 лет | 18 | 30 | 20 | 31 | 24 | 34 | 6 | 0,08 |
| Свыше 50 лет | 11 | 19 | 12 | 18 | 13 | 18 | 2 | 0,03 |
| Пенсионеры | 3 | 5,1 | 2 | 3,6 | 3 | 4,2 | - | - |
| Итого | 60 | 100 | 660 | 100 | 720 | 100 | 12 | 0,16 |

Таким образом, анализ данных табл. 6 показал, что в структуре персонала по возрасту в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 гг. преобладают сотрудники от 30 до 40 и от 40 до 50, их общая доля в обшей численности персонала составляет 62%. То есть в компании доминирует наиболее трудоспособный возраст. Самыми малочисленными группами по возрасту являются: молодежь - до 20 лет и пенсионеры.

Таблица 7 Количество работников принятых и уволенных в этом же году в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Принято | Уволено |
| 2012 |  | 6 |
| 2013 | 12 | 7 |
| 2014 | 15 | 9 |

Анализ данных табл. 8 показал, что количеств уволенных растет, при этом и количество принятых также увеличивается.

Рассмотрим основные причины увольнения работников в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы (см. табл.8).

Таблица 8 Причины увольнения работников в АйЭфС Экспо-Лайн за 2012-2014 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Причины | 2012 г. | 2013г. | 2014 г. |
|  | Чел. | Чел. | Чел. |
| Собственное желание | 2 | 3 | 4 |
| Соглашение сторон | 1 | 1 | 1 |
| Сокращение численности штата | 1 | - | 1 |
| Выход на пенсию | 1 | 1 | 1 |
| Другие обстоятельства | 1 | 2 | 2 |
| Итого | 6 | 7 | 9 |

Таким образом, анализ данных показал, что среди основных причин увольнений работников в 2012-2014 гг. преобладают - по собственному желанию, по соглашению сторон и прочие причины. При этом причинами ухода по собственному желанию являются невозможность совмещения работы и учебы, недовольство условиями труда, поиск более высокой заработной платы.

Рассмотрим динамику текучести кадров. С помощью коэффициента текучести.

Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

К тек 2012 = 6/60= 0, 083

К тек 2013 = 7/66 = 0,10

К тек 2014 = 8/72 = 0,11

Естественная текучесть (3-5% в год). Как видно, текучесть персонала на рассматриваемом предприятии выше данного показателя, и видна тенденция к ее увеличению, причем за счет уволенных по собственному желанию.

Рассмотрим более подробно внутренние факторы, оказывающие влияние на кадровую политику АйЭфС Экспо-Лайн

Кадровая служба организации работает по принципу традиционного отдела кадров, т.е. выполняя в основном функции кадрового учета и делопроизводства. В отделе кадров компании 3 человека.

Анализ документов компании показал, что на данный момент кадровая политика организации прописана общими словами, без конкретизации и детализации важных моментов.

В политике управления персоналом управлению карьерой не отводится существенной роли, на практике применяются лишь её отдельные инструменты, рассмотрим их подробнее, выявив место и роль управления карьерой в системе управления персоналом ООО «АйЭфС Экспо-Лайн ».

Планирование потребности в персонале в ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » отсутствует. Потребность в дополнительных сотрудниках возникает тогда, когда имеющиеся сотрудники не справляются с текущей работой из-за нехватки времени. Именно в такие моменты компания осуществляет поиск сотрудника на выявившуюся вакантную должность.

Также отсутствует планирование карьеры сотрудников, большинство из них не подозревает о планах развития компании в дальнейшем, поэтому не имеют возможности строить планы на будущее своей карьеры на основании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн », удовлетворяясь своими субъективными наблюдениями и предположениями.

Оценка персонала в ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » осуществляется без применения конкретных мероприятий. В каждом отделе компании руководящее лицо наблюдает за процессом труда каждого сотрудника и оценивает его по качеству результатов работы. В случае ошибок, проводятся нематериальные и нематериальные взыскания, в случае хорошей работы, нематериальные и материальные премирования. Оценку руководящих сотрудников производит непосредственно директор компании тем же способом.

Организация труда в ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » осуществляется на высоком уровне. Каждый сотрудник имеет хорошо оборудованное рабочее место, со всей необходимой техникой, средства связи имеются по всем современным направлениям: телефон, электронная почта, IСQ и т.д. Каждый сотрудник работает согласно должностной инструкции, продолжительность рабочего дня, обеда, отпусков является оговоренной величиной и устраивает всех сотрудников.

Мотивация сотрудников проводится в основном по 3 направлениям:

– экономическая мотивация (материальная) - в компании используется метод материального стимулирования, т.е. высокий процент от продаж менеджерам по реализации, выплата премий всем сотрудникам на конец каждого отчётного года, дополнительное индивидуальное премирование сотрудников по результатам их труда. Например, сотрудник, показавший максимально быстрое овладение и введение в работу нового программного обеспечения по учёту клиентской базы Qwiсk Sаlеs, получил неожиданную премию в размере 2 000 рублей;

– социально-психологическая мотивация проявляется в моральных поощрениях, личном примере руководителя, отличный психологический климат в коллективе.

Система обучения персонала в ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » отсутствует. Сотрудники на такие должности как: секретарь, водитель, кладовщик принимаются с учётом их имеющихся навыков, которых достаточно для выполнения своих функций и больше не требуется. Сотрудники на должности бухгалтера, менеджера поставок, менеджера продаж, руководителей, то есть те, которые особенно нуждаются в постоянном повышении квалификации с целью быть единым с переменами, обучаются самостоятельно, в процессе работы, проявляя либо личную инициативу, либо вынужденную обстоятельствами.

Внутренняя мобильность компании находится на низком уровне - за весь период существования ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » повышение в должности было произведено один раз (с должности менеджера по реализации на должность коммерческого директора), зато имеет место быть значительный уровень делегирования полномочий - многие сотрудники компании как выполняли в прошлом, так и выполняют в настоящее время функции, не совсем относящиеся к их конкретным обязанностям - либо за дополнительную плату, либо по причине недозагрузки (что последнее время проявляется всё меньше).

Таким образом, ООО «АйЭфС Экспо-Лайн» не имеет чётко обозначенной организационной культуры и хорошо оформленного менеджмента по управлению человеческими ресурсами. И хотя компании удаётся эффективно развиваться сейчас, но если ставить вопрос дальнейшего развития, расширения, то введение качественного HR-менеджмента с учётом его актуальной важности в условиях современного времени, необходима перестройка управления персоналом по многим позициям, в том числе по управлению карьерой сотрудников. Для этой цели сформируем перечень рекомендаций по оптимизации и систематизации менеджмента персонала в следующей главе работы.

.3 Исследование конфликтных ситуаций в компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн»

С помощью анкетирования было проведено исследование, цель которого - выяснение причин и последствий возникновения конфликтов в компании «АйЭфС Экспо-Лайн» и определение возможных путей профилактики и предотвращения конфликтных ситуаций.

Задачами данного исследования являются: 1. определить основные причины возникновения напряженности в коллективе предприятия, которые впоследствии ведут к появлению конфликта; 2. на основе данных о причинах конфликтов определить наиболее эффективные методы управления конфликтами. В число респондентов входили 50 человек разных возрастных групп, с различным уровнем образования и продолжительностью, как общего стажа, так и стажа работы в организации. Анкета включала 27 вопросов, среди которых были открытые и закрытые вопросы. Большую часть опрошенных составили женщины в возрасте от 21 до 45 лет (75%) со средним специальным (45%) и высшим образованием (55%).Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, позволяют сделать следующие выводы о причинах возникновения конфликтов и о ролях субъектов в конфликтных ситуациях, а также о методах разрешения противоречий в организациях. Так, при ответе на вопрос о том, как часто в организации возникают столкновения, 74% опрошенных отметили, что такие явления происходят в их организации не периодически. Причем у 20% из них данное явление вызывает желание покинуть организацию. Лишь 6% исследованных респондентов сообщили, что конфликты происходят очень часто.

«Считаете ли Вы себя конфликтной личностью?»Большинство участников опроса (66%) не считают себя конфликтной личностью, тем не менее, более половины из них отмечают, что им приходится участвовать в конфликтах. Вместе с тем, почти каждому третьему сотруднику удается избегать столкновений.«Как часто в Вашей организации возникают конфликты?»58% сотрудников показали, что возникающие в их организациях конфликты полностью поддаются регулированию. При этом, как правило, для разрешения конфликтных ситуаций используется правовой метод. На втором месте участники опроса выделили психологический метод разрешения противоречий. Организационный метод также применяется для более эффективного управления конфликтами. При этом, 40% опрошенных считают, что требуются определенные изменения организации работы на предприятии. Доля респондентов, которые не стали бы ничего менять в направлении организации работы, составила около 60%.Что касается силового способа разрешения конфликтов, то в подавляющем большинстве организаций этот метод не применяется вовсе, и лишь 15% респондентов сообщили, что в их организации он применяется иногда. Как показывают данные мониторинга, основными причинами возникновения конфликтов являются высокие амбиции некоторых работников, несправедливая оплата труда и неправильная организация работы.

«Причины возникновения конфликтов?»По мнению респондентов, на появление конфликтов оказывает существенное влияние тот факт, что продвигают по службе только тех людей, которые в личных дружеских отношениях с линейными руководителями. Это вызывает напряженность других колле.

Также в качестве причины возникновения конфликтов была также названа борьба за должность, но по оценке участников она несущественна.

В результате двухмерного анализа данных выяснилось, что 50% опрошенных, считающих главной причиной столкновений в их организации то, что некоторые работники несправедливо были повышены в должности, а другие, более достойные, нет.

Также в ходе анализа было выявлено, что в компании отсутствуют четкие критерии ротации и не создается кадровый резерв (69%).

% отметило, что при продвижении не учитывается стаж работы сотрудника в организации, профессиональная квалификация (20%) также не учитывается. Но 58% отметило, что на ротацию оказывает существенное влияние блат и хорошие отношения с руководителем. 22% отметило, что на продвижение по службе играет роль профессионализм. Остальные затруднились ответить.

И действительно, в 2014 году было назначено на более высокие позиции двое человек, стаж работы которых в организации не превышает 1 год. при этом данные сотрудники не проходили курсы повышения квалификации или стажировки. Данные сотрудники получали стимулирующие премии за достижения. Тем не менее, так как в регламентах четко не прописаны причины, по которым даются премии, и стоит формулировка - по желанию руководителя. В итоге другие сотрудники решили, что их коллег повысили по блату. Хотя на самом деле эти люди помогали в реализации крупных проектов и хорошо себя показали.

Тем не менее, данная ситуация стала причиной напряженности других сотрудников, которые проработали в организации более 2 лет, и так и не получили повышения.

Что касается распределения ролей при разрешении конфликтов и проблем в компании, то 48% опрошенных полагают, что абсолютное влияние имеет высшее управление, 38% - что главная роль принадлежит собственникам. Об активном участии в разрешении конфликтов средних управляющих сообщили 24% респондентов и лишь 10% отметили, что в решении проблем, связанных с конфликтами, участвовали конкретные лица.

Вместе с тем, анализ полученных в ходе опроса данных показал (70%) респондентов считают, что достойно защищать их интересы, в случае возникновения конфликта с руководством, смогут именно конкретные работники. 20% ответили, что их интересы будет защищать высшее руководство, и лишь 6% для защиты своих интересов обратятся в суд. По мнению 64% участников анкетирования, прежде всего необходимо защищать интересы рядовых сотрудников. 10% опрошенных считают, что защищать необходимо права и интересы собственников, 8% - интересы среднего звена управления. Высшие управляющие, по мнению респондентов, в защите своих интересов не нуждаются вовсе. При этом, когда самой незащищенной категорией являются рядовые работники, 31% респондентов отметили, что при возникновении конфликтов сотрудники оказываются на стороне слабого. В то же время, 41% затрудняются сказать, как в данной ситуации поступают работники.

На основе анализа можно сделать вывод о том, что из тех опрошенных, которым все время приходится защищать своих коллег от других сотрудников, 75% лишь иногда становятся участниками столкновений. В связи с этим, можно предположить, что, либо респонденты занимают достаточно высокий социальный статус в организации, либо обладают определенным авторитетом в коллективе. Причем, среди тех, кому удается избегать конфликтов, 28% иногда приходится защищать своих коллег от несправедливых действий других сотрудников. Также среди респондентов, которые иногда оказывались участниками конфликтов, 60% защищали своих коллег от несправедливых действий руководства.

Для 18% участвовавших в мониторинге организаций характерна ситуация, когда они не выражают свое мнение открыто, но ухудшают показатели производительности. Респонденты, являющиеся сотрудниками этих организаций, разделились на две группы: 54% иногда всеже защищали свих коллег от несправедливых действий руководства, 46% - никогда этого не делали.

Для того, чтобы проанализировать психологический климат в коллективе было привлечено 26 сотрудников, из них 6 женщин и 20 мужчин. Остальные сотрудники отказались от участия из-за отсутствия времени, многие находились в очередном отпуске. Возраст исследуемого коллектива: от 25 до 62 лет. Образование: среднее, среднее специальное и высшее. Занимаемые должности от сторожа служебных помещений до начальника отдела.

На первом этапе было проведено общее анкетирование, для проведения первичного исследования - удовлетворенности трудом. В анкете, предложенной для внимания и ответов сотрудников, отражены следующие параметры:

коллеги,

начальник,

деятельность,

развитие,

оценка достижений,

условия труда,

организация труда,

режим труда, оплата труда.

За основу в разработке данной анкеты взята анкета по изучению организационных условий, удовлетворенности трудом и профессиональным развитием профессора университета г. Мюнхена А. Мейера.

Всем собравшимся были предложены анкеты-опросники, объяснены цели их заполнения и важность данного исследования для предприятия в целом и для каждого сотрудника в частности. Опрос производился анонимно, что позволяло сотрудникам предприятия чувствовать себя свободно и отвечать откровенно. Те сотрудники, которые желали подписать анкету могли это сделать свободно. При обработке результатов подсчитывались средние баллы по каждому вопросу.

По итогам входного анкетирования выяснилось следующие аспекты деятельности и условий труда, которые являются значимыми для большинства работников, а также вызывают у них недовольство, а что удовлетворяет и они хотели бы сохранить на своем предприятии. Негатив на предприятии вызывает: оплата труда - 65% из числа опрошенных респондентов, предоставление необходимого для работы оборудования - 35% из числа опрошенных, обучение на предприятии - 23% из числа опрошенных, конфликты на предприятии - 38% из числа опрошенных (Приложение Г).

Итоги исследования были представлены руководству предприятия для обсуждения. Данный опрос в значительной степени отразил общую картину недовольства на предприятии, из указанного ряда негатива немалый процент из числа опрошенных сотрудников занимал негатив - конфликты на предприятии.

Следующий этап исследования был направлен на определение психологических причин конфликтности личности в организации. На основе психологического теста К. Томаса выявим модели поведения в конфликтной ситуации персонала. Анализ проводился путем включенного наблюдения и исследования в естественных условиях. Вопросы теста понятные и легки к восприятию (Приложение Д).

В соответствии с проведенным тестом К. Томаса, ответы распределились следующим образом. Склонны к использованию стратегии соперничества (подавления) 12 сотрудников, к сотрудничеству и приспособлению по 5 сотрудников, 3 сотрудника склонны к компромиссу и два сотрудника предприятия по возможности избегут его. Графические результаты представлены на рисунке 1. Согласно результатам тестирования можно сказать, что большинство работников из числа опрошенных не имеют шанса выиграть в сложившейся конфликтной ситуации. Ситуация сотрудничества в рассматриваемом коллективе наблюдается не часто, но конфликты решаются компромиссными уступками выгодными для обеих сторон. Также все это своего рода можно объяснить как возрастом, так и уровнем образования в коллективе предприятия.

Рисунок 7. Результаты тестирования работников Общества с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» по тесту К. Томаса

Результаты тестирования выделили еще одну причину назревания конфликта в данной организации - отсутствие информированности о состоянии дел друг друга, как отделов.

Для оценивания некоторых основных проявлений психологического климата коллектива мы воспользовались картой-схемой Л.Н. Лутошкина.

В ходе данного тестирования было также опрошено 26 сотрудников. Респондентам были предоставлены листы, в которых в левой части описаны качества коллектива, характеризующие благоприятный психологический климат, а в правой - качества коллектива с явно неблагоприятным климатом. Степень выраженности тех или иных качеств определяется с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя схему, следует прочесть сначала предложение слева, затем справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Следует иметь в виду, что оценки означают:

+3 - качество, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

+2 - качество проявляется в большинстве случаев;

+1 - качество проявляется достаточно часто;

- ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-достаточно часто проявляется противоположное качество (указанное справа);

2 - качество проявляется в большинстве случаев;

3 - качество проявляется всегда.

При сложении всех положительных и отрицательных баллов производится расчет результата, который и будет служить условной характеристикой психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

Данное исследование коллектива Общества с ограниченной ответственностью «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» предоставило следующий результат - психологический климат в данном коллективе имеет не устойчивый характер, с преобладанием не совсем благоприятной обстановки взаимоотношений ее членов. Необходимо отметить, что сотрудники не могут точно определить характер эмоционального взаимодействия внутри коллектива, а именно:

положительно оценили эмоциональное состояние внутри группы - 40% сотрудников из числа опрошенных (это означает, что они считают взаимоотношения положительным);

отрицательный ответ дали 48% сотрудников из числа опрошенных (это значит, что они считают, что во внутригрупповых отношениях присутствует антипатия).

Из всех сотрудников только 8% считают, что обмен деловой информацией не имеет четкого направления, либо плохо налажен; 48% сотрудников коллектива считают, что есть обмен трудовым опытом, знаниями в сфере деятельности, сотрудничество внутри коллектива налажено хорошо; 44% опрошенных сотрудников считают, что информационный обмен в группе слабый или отсутствует вообще.

Обратим внимание, что 8% сотрудников коллектива считают, что поведение сотрудников нельзя назвать полностью соответствующее ожиданиям друг друга; положительно оценили поведения своих коллег 52%, что означает, что поведение полностью соответствует их ожиданиям; отрицательным поведенческий компонент считают 40% сотрудников, то есть оно полностью не соответствует их представлениям о поведении коллег в группе. Исходя из данного показателя, моно сделать вывод, что в основном происходит недовольство старшего состава сотрудников в отношении более молодого состава и в данном случае руководству есть над чем задуматься.

Для определения уровня общительности в коллективе ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН» был применен тест «Оценки уровня общительности» В.Ф. Ряховского. В ходе данного тестирования, сотрудникам был предложен тест-опросник, в котором им было необходимо ответить на вопросы и проставить три варианта ответов: «да», «нет», «иногда». Отвечать было необходимо быстро и однозначно. Текст опросника состоит из ряда вопросов.

При подведении результатов теста выяснилось следующее:

15% сотрудников коллектива относится к людям общительным и умеющим в незнакомой обстановке чувствовать себя вполне уверенно. Этих сотрудников не путают проблемы и они готовы их решить с быстрой точностью и расчетом;

42 % сотрудников коллектива замкнуты, неразговорчивы, предпочитают одиночество, в какой-то степени недовольны собой. Эти сотрудники, как пластилин и имеется возможность их переломить при создании благоприятных условий;

43% сотрудников относится к категории «рубаха-парень», они достаточно общительные, но ведомые на различные мнения других. Бывают достаточно вспыльчивые, но быстро отходчивые. Им недостает усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами.

Результаты данного тестирования показали, что большая часть сотрудников общительны, но предпочитают, возникшие проблемы решать в одного, что говорит о недостаточной сплоченности внутри коллектива ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН». Какие-либо обсуждения производственного процесса во время рабочего дня у многих сотрудников вызывали негативное отношение, эмоциональные срывы. Причина этому, опять же недостаточное сплочение коллектива и отсутствие общения между коллег.

И в завершении исследования был проведено тестирование на определение индекса групповой сплоченности Сишора. Как уже стало достаточно понятно, групповая сплоченность в коллективе - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое, можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще это сделать с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 5). Респондентам необходимо пояснить, что в ходе опроса баллы указывать не нужно.

К первой вопросу относятся следующие ответы: Как Вы оценили бы свою принадлежность к группе?

. Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).

. Участвую в большинстве видов деятельности (4).

. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).

. Не чувствую, что являюсь членом группы (2).

. Живу и существую отдельно от нее (1).

. Не знаю, затрудняюсь ответить (1).

Ко второму вопросу относятся следующие ответы: Перешли бы Вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

. Да, очень хотел бы перейти (1).

. Скорее, перешел бы, чем остался (2).

. Не вижу никакой разницы (3).

. Скорее всего, остался бы в своей группе (4).

. Очень хотел бы остаться в своей группе (5).

. Не знаю, трудно сказать (1).

К третьему вопросу относятся следующие ответы: Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

. Не знаю, трудно сказать (1).

К четвертому вопросу относятся следующие ответы: Какие у Вас взаимоотношения с руководством?

. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

. Не знаю (1).

К пятому вопросу относятся следующие ответы: Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в Вашем коллективе?

. Лучше, чем в большинстве коллективов (3).

. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).

. Хуже, чем в большинстве коллективов (1).

. Не знаю (1).

Используя данный метод определения индекса групповой сплоченности Сишора-Ханина, респондентам, каждому в отдельности, было задано по 5 вопросов. По результатам ответов было выяснено, что:

15 сотрудников набрали большее количество баллов;

6 сотрудников получили 11 баллов, что свидетельствует о том что они равнодушны к коллективу, в котором они находятся;

5 сотрудников ответили на 5-9 баллов, что свидетельствует о неприязненном отношении к окружающим их людям.

Можно, конечно же, предположить, что такие результаты получились, потому что:

15 сотрудников в этом коллективе давно знаю, друг друга и общаются в основном между собой, уделяя внимания другим, своего рода «костяк», а если и уделяют, то только в том случае, если что-то случается.

6 сотрудников, которые получили от 5 до 9 баллов, еще не совсем привыкли к коллективу и их общение с остальными происходит только в случае необходимости и только по тому, что так вроде надо.

5 сотрудников чуть замкнуты в себе и практически не заводят разговоры и работают на данном предприятии от безысходности.

Если подвести итог всему произведенному эмпирическому исследования, по вопросу определения социально-психологического климата в коллективе ООО «АЙЭФС ЭКСПО-ЛАЙН», то можно выполнить следующее выводы: в целом коллектив сотрудников на предприятии сплоченный. Каждым сотрудником движет идея, направленная на достижение более больших показателей на производстве. Но у сотрудников в коллективе, а именно старшего и молодого поколения отсутствует налаженный контакт и передача опыта. Если предположить, то думаю это связано как с разницей возраста сотрудников, так и отсутствия общих тем для разговора, в виду постоянной занятости.

Молодые специалисты, пришедшие только недавно на работу, стараются аккуратно и своевременно выполнять работу, но из-за низкой самооценки боятся задавать вопросы сотрудникам с опытом работы на предприятии, чтобы не показаться хуже.

Частые внутренние конфликты на предприятии Общества с ограниченной ответственностью происходят по ряду причин:

обсуждение приказов, решений и действий старших начальников подчиненными более молодого возраста;

распространение слухов, сплетен и другой непроверенной информации сомнительного характера со стороны более опытного персонала;

предвзятое и необъективное отношение к коллегам;

заискивание перед начальником работниками старшего возраста;

претензии на особое отношение к себе и незаслуженные привилегии;

со стороны многих сотрудников преувеличение своей значимости.

Глава 3. Разработка рекомендаций по управлению конфликтами в компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн»

.1 Разработка кадровой политики организации, как способа решения основных конфликтов

Проведенное исследование кадровой политики и кадровых процессов, протекающих в компании, позволяет сделать ряд выводов и обобщений, а также выделить основные проблемы в сфере управления персоналом, которые приводят к конфликтам на предприятии. Как было выявлено, основные конфликты происходят из-за отсутствии прозрачной системы мотивации, а также из-за непрозрачной системы продвижения персонала. Также было выявлено, что в компании отсутствует кадровая политика как таковая. Она прописана общими словами и формулировками, что дает почву для двойных трактовок и конфликтов. Поэтому в первую очередь предлагается сформировать положение о кадровой политике, глее прописаны основные пункты и элементы.

В результате анализа работы персонала организации предлагается следующая Концепция кадровой политики (проект)

. Основные положения

1.1. Концепция кадровой политики организация - основное направление работы, совокупность принципов, методов, форм, организационных механизмов по выработке целей и задач управления персоналом организация, планированию кадровой работы, определению кадрового потенциала и потребности компании в сотрудниках.

1.2. Концепция кадровой политики организации направлена на развитие системы управления персоналом, основанной на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов персонала с интересами организации в достижении поставленных целей и задач, а также получении наилучших экономических и социальных результатов деятельности организация.

1.3. Целью данной концепции является формирование кадрового потенциала, соответствующего потребностям компании в квалифицированных кадрах.

1.4. Основные концептуальные задачи по реализации кадровой политики в организация состоят в следующем:

 Обеспечение дальнейшего развития комплексной системы планирования кадровых ресурсов с учетом структуры потребности компании, их рационального размещения и эффективного использования.

 Повышение профессиональных компетенций персонала компании на основе использования системы непрерывного образования и повышения квалификации медицинских работников.

 Повышение уровня жизни сотрудников компании через создание системы материальной и нематериальной мотивации.

 Обеспечение правовой и социальной защиты персонала организации, повышение эффективности мероприятий по охране труда.

 Реализация поставленных задач должна обеспечить оптимальный баланс процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала организация, развитие кадровых ресурсов в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

1.6. Основные принципы кадровой политики организации:

 Качество персонала. Цель - иметь в компании сотрудников, которые будут содействовать созданию максимально благоприятного климата в структурных подразделениях и обеспечат инновационные изменения по всем необходимым учреждению направлениям.

 Создание единой команды. Объединение людей происходит на основе общности интересов, установления дружеских связей, осознания своей принадлежности к единому целому и усвоения корпоративных ценностей организации. Цель - сближение интересов организация и интересов каждого отдельного сотрудника, что создает наиболее благоприятную основу для эффективной работы всего компании .

 Профессионализм и компетентность персонала. К профессионализму и компетентности персонала организация предъявляются высокие требования, поддержанные системой регулярного обучения и повышения их квалификации.

1.7. Основные направления кадровой политики организации:

 Отбор и найм персонала;

 Адаптация персонала;

 Мотивация и стимулирование персонала;

 Оценка персонала

 Развитие персонала;

 Организационная культура;

 Условия и охрана труда персонала.

2. Описание основных направлений кадровой политики

2.1. Отбор и найм персонала

Основные принципы:

- Использование внутренних и внешних источников набора персонала.

- Готовность принимать на работу молодых специалистов. Сотрудничество с ведущими средне специальными и высшими учебными заведениями города, отбор перспективных студентов, организация прохождения практики и стажировок молодыми специалистами с целью их дальнейшего закрепления в организации.

- Использование единого положения по подбору персонала на основе определения ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в организации в соответствии с корпоративной культурой организации.

- Применение разнообразных механизмов и процедур отбора персонала, позволяющих всесторонне оценить наличие и степень развития профессионально- важных, личностных и деловых качеств претендентов, дифференцируемых в зависимости от групп персонала, занимаемой должности, выполняемых функций и т.д.

- Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов на всех этапах взаимодействия с ними - от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

- Строгое соблюдение законодательства РФ, постановлений Правительства РФ, касающихся заключения трудовых отношений.

2.2. Адаптация персонала

Адаптация персонала призвана улучшить организационные условия работы новых сотрудников для быстрого вхождения в трудовой процесс, а также помочь избежать снижения эффективности работы всего организация. Основные принципы:

- Процесс адаптации в организации рассматривается как совместная деятельность работника, назначенного на новую должность, его линейного руководителя, наставника и менеджера по персоналу - ответственность за успешное прохождение адаптации несут все указанные участники процесса.

- Включение нового работника в организационную среду организации, знакомство с историей развития организации, структурой компании, с территориальным расположением подразделений, коллективом подразделения, системой оплаты труда, организационной культурой т.п.

- Постепенное содействие в быстром освоении работником профессиональных навыков для выполнения предписанных функций

- Помощь в приспособлении работника к новым социально-психологическим отношениям в коллективе, усвоению новой роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре,

- Протекание процесса адаптации персонала согласно разработанному графику проведения адаптации.

- Закрепление за каждым новым сотрудником компании наставника. В течение первого месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

- Осуществление комплексной текущей и итоговой оценки прохождения процесса адаптации новым сотрудником организация.

2.3 Мотивация и стимулирование персонала

- Сочетание материального и нематериального стимулирования.

- Информирование сотрудников организации о принципах и правилах в области стимулирования труда.

- Заинтересованность персонала компании в достижении поставленных перед ним целей и задач.

- Обеспечение взаимосвязи стимулирования труда и оценки персонала организации.

2.4 Оценка персонала

Оценка персонала предназначена обеспечить субъектов управления персоналом организация своевременной, объективной и качественной информацией о персонале при принятии управленческих решений. Основные принципы:

- Использование механизма сквозной комплексной оценки персонала на основе проведения следующих видов оценок: текущая оценка, месячная оценка, годовая оценка, специальные виды оценок (аттестация и т.д.).

- Разработка четких критериев оценки, дифференцированных в зависимости от категории персонала, особенностей содержания труда и от места и значения структурного подразделения в функционировании организации.

- Своевременное информирование сотрудников организации о критериях, показателях и результатах оценки.

- Обеспечение полноты и комплексности оценки поведения сотрудников на основе учета количественных и качественных показателей (показатели эффективности труда, общеорганизационные показатели, личностные, профессиональные показатели).

2.5 Аттестация персонала

Аттестация работников организации рассматривается как важнейший компонент процесса непрерывного образования и является одним из основных механизмов контроля за качеством подготовки специалистов и их профессиональным уровнем.

Основные принципы:

- Проведение аттестации персонала в соответствие с системой разрабатываемых стандартов

- Обязательное прохождение аттестации различными категориями персонала один раз в тои года.

2.6 Развитие персонала

Развитие персонала организации является приоритетным направлением кадровой политики, направленное на обеспечение организации сотрудниками высокого уровня профессиональной подготовки. Основные принципы:

- Обеспечение возможности для непрерывного роста квалификации персонала организации (участие организации в финансировании программ обучения персонала).

- Развитие профессиональных компетенций персонала для достижения целей организации.

2.7 Организационная культура

Основные принципы:

- Создание духа единой команды.

- Формирование сплоченного, лояльного коллектива, способного совместно добиваться поставленных целей.

- Осознание ценностей и целей развития организации каждым ее сотрудником .

- Формирование коммуникативных качеств, в том числе взаимопомощи и взаимовыручки, чтобы быть способными совместно достигать поставленных перед организацией целей.

- Развитие организационной культуры, чтобы каждый работник ощущал себя важным и значимым для компании.

.8. Условия и охрана труда

Основные принципы:

- Обеспечение комфортных и безопасных условий труда.

- Внедрение современных технологий пари оснащении рабочего места

3. Заключительное положение

Настоящая Концепция кадровой политики является основой для формирования стратегии управления персоналом, кадровой политики, а также тактических и перспективных кадровых мероприятий.

.2 Разработка карьерной стратегии и мотивации сотрудников организации для предупреждения конфликтов

Наблюдения показывают, что руководители, как правило, ориентированы на репрессивные меры. Обычно это проявляется в ужесточении режима, в поиске виноватого. Конфликты зреют в малых группах, а администрация с ними почти никогда дела не имеет. Чем выше по иерархической лестнице предприятия находится руководитель, тем меньше степень осознания им остроты и содержания конфликта.

Целесообразно, на наш взгляд, рассмотреть следующие предложения:

 Разработать программу диагностики и профилактики повышения уровня конфликтности на предприятии.

 Разработать механизм согласования интересов конфликтующих сторон, в том числе процедуры переговоров, приемов сплочения действий конфликтующих сторон в условиях острого конфликта, перехода от эмоционально-анемических и агрессивных реакций поведения к конструктивно-деловым.

 Провести экспертизу проектируемых социальных технологий.

 Отслеживать функционирование социальных технологий управленческих решений.

Существует много подходов для решения трудовых конфликтов, рассмотрим основные из них.

Для избегания конфликтов в том числе необходимо поддерживать положительный дух в организации. Это может быть достигнуто социально-психологическими методами управления, основанными на использовании моральных стимулов, оказании такого воздействия на личность, при котором задача, поставленная администратором, превращается в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Значительная роль здесь принадлежит умелому формированию коллективов, созданию в них нормального психологического климата и творческой атмосферы.

Несовместимость лишь отдельных членов коллектива по своим личностным качествам, наклонностям, устремлениям может привести к конфликтам внутри организации, а, следовательно, снизить эффективность совокупного труда. К конфликтным ситуациям в коллективе нередко приводят не только ошибки в подборе его членов, но и недочеты в поведении руководителя: появление «любимчиков», несправедливые поощрения или наказания, грубость, бестактность и т.п. Таким образом, заботясь о создании благоприятного психологического климата в коллективе, руководитель должен правильно сформировать коллектив, устранив из него потенциально несовместимых работников; исключить собственные промахи в поведении, ведущие к конфликтам, обидам, непониманию и т.п.

Формальные и неформальные нормы и правила регулируют поведение и деятельность сотрудников при условии принятия их каждым из членов коллектива. Усвоение нормативных критериев связано с освоением человеком определенной роли в организации. Принятые роли, модели поведения могут переноситься сотрудником в другие сферы жизнедеятельности, лежащие за рамками отношений в коллективе, и в последующем определить стиль его жизни - от внешних приемов поведении до форм потребностей в общении.

И руководитель должен формировать в организации корпоративный дух. Для действительно эффективной команды характерно единство целей и действий не по принуждению, а по убеждению. Члены команды дорожат честью своего подразделения, ожидают друг от друга многого и предъявляют друг к другу высокие требования, что способствует формированию атмосферы сотрудничества и повышению морального духа работников. Командные нормы, как правило, способствуют значительному повышению эффективности работы и степени удовлетворенности сотрудников.

В части развития организационной культуры, управления социально-психологическим климатом начальнику по управлению персоналом необходимо проводить регулярные исследования (социологические мониторинговые опросы) удовлетворенности сотрудников компании культурой, а также состоянием социальной сферы с целью выявления актуальных проблем в данной области и их своевременное устранение.

В целях сплочения коллектива предлагается проведение совместных мероприятий, таких как новый год, 23 февраля, 8 марта. Также для поддержания дружеской атмосферы в коллективе целесообразно раз в месяц проводить тематический досуг: спортивные чемпионаты, отдых на выходные на турбазах с программой активного отдыха бесплатно для сотрудников, боулинг, бильярд. Это будет способствовать формированию корпоративной культуры, а также формированию ощущения сотрудников себя частью сплоченной команды, которая совместно должна достигать всеобщих целей.

В области организационного обеспечения совершенствования кадровой политики и предупреждения конфликтов рекомендуется проводить мероприятия по повышению информированности сотрудников организации о проводимой работе по совершенствованию кадровой политики компании о протекании основных кадровых процессов с помощью ведения совещаний, консультаций, посвященных данным вопросам. Это позволит повысить мотивацию сотрудников организация к участию в программах, социологических опросах, реализуемых руководством компании, а также осознание каждым сотрудником необходимости намеченных преобразований и значимости каждого работника в достижении поставленных целей..

Еще одним способом предупреждения конфликтов является вовлечение сотрудников в контроль качества работы. Так, например, в современной Японии данная задача нашла свое непосредственное отражение в так называемых «кружках качества», в которых вся деятельность сотрудников направлена именно на поиск наилучших методов, технологий управления и скорейшее внедрение инноваций в управленческий цикл организации.

В то же время проведенное исследование преобладающей мотивации у сотрудников предприятия показало, что среди опрошенных работников предприятия преобладает материальная мотивация: ее имеют 69%. Мотивацию к власти имеют только 6 % респондентов, мотивация к уважению характерна для 10 %, мотивации к успеху - 15 %.

То есть для урегулирования конфликта в первую очередь следует решить проблему материальной мотивации, как одной основных причин возникновения конфликтов.

Проведя анализ мотивации было принято решение реализовать следующие шаги:

 сформирована комиссия из заинтересованных сотрудников всех отделов;

 был назначен ответственный за разработку системы мотивации (путем переговоров и опросов, ответственный сотрудник был достаточно компетентным - работал в компании более 5 лет, сам хотел принять участие в работе комиссии, другие сотрудники согласились на его назначение);

 были организованы кружки качества, которые на регулярной основе обсуждали новую систему. То есть были созданы рабочие группы, состоящие из 8-10 человек и их непосредственного руководителя, которые несут ответственность в определенной ситуации. Члены этих групп постоянно встречаются и обсуждают проблемы в деятельности организации, выясняют их причины, вырабатывают решения и принимают меры по исправлению ситуации. Они отвечают за решение проблем, обеспечивают обратную связь и оценивают ее эффективность, вместе с тем окончательное решение по вопросам совершенствования принимает руководство организации. Все желающие сотрудники могли записаться на заседания, высказывали свои соображения, затем путем дискуссий или голосования предложения либо принимались, либо отсекались;

 посредством работы кружков качества была просчитана потенциальная выгода от введения новой системы мотивации;

 на взаимных встречах коллектива были обсуждены пути внедрения новой системы;

 выслушивая различные и ища общие точки соприкосновения, система мотивации сотрудников была разработана таким образом, чтобы удовлетворить всех работников предприятия, а не только «продажников».

В результате, была разработана следующая система мотивации персонала.

Основной задачей системы оплаты труда для компании должна стать дифференциация заработной платы, которая, будет мотивировать, но при этом будет экономически оправданной и положительно влиять на производительность труда.

Предполагается, что система материальной мотивации должна быть напрямую связана с результативностью труда, а также с профессиональной квалификацией работника.

Предложенная система мотивации включает следующие положения:

 базовая ставка оплаты труда для сотрудников отдела продаж - 20 тыс. рублей в месяц;

 надбавки и премии по результатам продаж от 10 до 30% от оклада, в зависимости от результатов работы;

 социальный пакет для всех работников, включающий добровольное медицинское страхование;

 доплата за работу в праздник;

 доплата за уровень квалификации - когда работник проходит повышение квалификации, получает дополнительное образование, сертификат, то ему могут повысить уровень оплаты;

 доплата за стаж работы (стаж более 3-х лет - надбавка 5%, стаж 3-5 лет - надбавка 10%, стаж 5-8 лет - надбавка 15%, стаж более 8 лет - надбавка 20%).

Расчет затрат на систему мотивации для человека из отдела продаж см. Приложение 3. За счет более эффективного распределения доплат, в частности за стаж, введение новой системы мотивации на одного сотрудника увеличит ФОТ в среднем на 21%, при этом работник точно видит, за что ему даются надбавки, они полностью прозрачны. Также надбавка для работника отдела продаж зависит от проданного объема и также понятна и проста.

Также ожидается, что предложенная система премирования по результатам труда также должна повысить трудоспособность и производительность труда, а соответственно и выручку.

Кроме того, можно использовать такую форму оплаты как оплата труда «за квалификацию». Эта форма характеризуется тем, что уровень оплаты определяется знаниями и умениями работников, широтой и разнообразием их профессиональных навыков. В ее основе - почасовая оплата труда, которая может быть увеличена в соответствии с прохождением сотрудником аттестации.

Руководству компании совместно с менеджером по управлению персоналом было рекомендовано разработать и внедрить данную систему стимулирования персонала в 6-месячный срок.

Для того чтобы эта система работала, было решено предоставить работникам возможности для прохождения аттестации, а также определяет методы объективной оценки уровня их квалификации.

Вторым направлением совершенствования кадровой политики для предотвращения конфликтов являются мероприятия по планированию личной карьеры сотрудников через формирование кадрового резерва.

Так как организационное развитие компании сопровождается обязательными изменениями, организации необходимо выявить ключевых людей в каждом отделе по наличию лидерского потенциала и сделать акцент на формирование в них качеств «реальных лидеров изменений». К таким качествам относятся следующие:

– ориентированность на удовлетворение клиентов фирмы и её сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;

– обладание выраженными лидерскими качествами и умение работать в команде;

– ощущение комфорта в ситуациях неопределённости, устойчивость к стрессам;

– желание работать методом проб и ошибок, отсутствие страха перед ошибками, умение быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;

– быстрое освоение новых знаний и навыков;

– отсутствие страха перед неизвестным;

– умение устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;

– обладание даром убеждение и хорошей коммуникабельностью;

– спокойное отношение к риску потерять работу и отсутствие страха обсуждения острых проблем с руководством;

– справедливое распределение вознаграждений и премий; отсутствие стремления «откусить самый большой кусок пирога»;

– обладание природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

Сотрудников, обладающих максимальным потенциалом по данным качествам необходимо ввести в план вертикального карьерного роста с занятием управляющих позиций в отделах. Такая политика позволит ООО «АйЭфС Экспо-Лайн» сделать каждый отдел самонацеленным на оптимизирующие изменения, причём эти изменения будут происходить по личной инициативе работников, составляющих каждый отдел по причине заинтересованности в развитии.

ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » для внедрения системы управления карьерой сотрудников желательно придерживаться определённой последовательности действий по формированию такой политики.

Для реализации поставленных рекомендаций следует реализовать следующие этапы.

Этап 1. Выявить цели развития компании на среднесрочный период - от двух до пяти лет.

Этап 2. Определить, какой именно персонал потребуется ООО «АйЭфС Экспо-Лайн» для достижения этих целей. Описать, какими профессиональными характеристиками и личными качествами должны они обладать, создав портрет идеального кандидата.

Этап 3. Произведение оценки существующего персонала, определив, какими компетенциями и навыками они уже обладают, а какие необходимо приобрести для продвижения вперёд. Важно опознать цели своих сотрудников, получив ответы на вопросы: какими они видят себя через год, два, три года работы в ООО «АйЭфС Экспо-Лайн », чем собираются заняться в дальнейшем.

Сопоставив три группы данных: кадровые потребности предприятия, результаты оценки персонала ООО «АйЭфС Экспо-Лайн », а также пожелания сотрудников, появится возможность в общих чертах наметить пути развития карьеры большинства их них.

Для кого-то путь реализации его карьерных целей потребует дополнительного обучения (например, при переходе из одного отдела в другой), для кого-то тренингов коммуникативных и управленческих навыков (при административном росте). Однако каждому из них придётся углублять и расширять свои компетенции, знания и навыки, что, в конечном счёте, благотворно скажется на всей компании - поскольку квалифицированный специалист делает одну и ту же работу существенно быстрее и качественнее, чем его менее компетентный коллега.

Заключение

Проведенное исследование позволило сформулировать выводы научно-практического характера, отражающие результаты решения поставленных в работе задач, соответствующих целям исследования.

Различные определения понятия «конфликт» подчеркивают многообразие существующих теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами. В результате анализа были выявлены психологические, социологические и экономические трактовки этого понятия. Проведя сравнительный анализ различных определений, можно сделать вывод, что наряду с различиями, есть и сходства. В то время как психологическое понятие «конфликт», прежде всего, подразумевает внутри психологические аспекты, социологическое определение предполагает рассмотрение социальных противоречий и интересов, а экономическое касается исключительно организаций и ситуаций принятия решений. Тем не менее, общим критерием, характеризующим ситуацию как конфликт, является столкновение оппозиционных начал, чаще всего двух. Каждый конфликт, независимо от его характера, конкретного содержания и вида, обязательно содержит в себе момент противостояния, противоборства. Таким образом, любой конфликт предполагает наличие противоречащих друг другу начал.

В результате проведенного анализа были выявлены факторы, оказывающие воздействие на формирование трудовых конфликтов. Среди них были выявлены внешнеэкономические положение страны, курс рубля, реальная заработная плата в стране, экономическая политика государства и т.д. в результате анализа был сделан вывод, что в настоящее время экономическая ситуация не очень хорошая, в будущем может наблюдаться снижения реальной заработной платы из-за растущего уровня инфляции. Эти факторы могут в будущем спровоцировать трудовые конфликты и неудовлетворенность уровнем заработной платы. Также был сделан вывод, что внутренние организационные факторы не менее важны при развитии тех или иных конфликтов: это условия труда, уровень заработной платы, мотивация персонала, обучение персонала, социальные гарантии и т.д.

Анализ документов компании ООО «АйЭфС Экспо-Лайн » показал, что на данный момент кадровая политика организации прописана общими словами, без конкретизации и детализации важных моментов. Отсутствует четкая мотивация персонала, а также ротация кадров.

В результата проведенного анализа:

 было выявлено постепенное увеличение численности персонала, однако в компании имеет место повышенная текучесть персонала

 среди проблемных точек были выявлено недовольство работников системой мотивации, системой адаптации персонала, а также климатом в коллективе;

 при более детальном анализе было выявлено наличие конфликта между подразделениями компании, что негативно сказывается на работе людей и способствует текучке кадров. Как выяснилось, отдел продаж давно желает ввести мотивационную программу для своего отдела, однако руководители других отделов откладывают разработку данной системы, ссылаясь на занятость;

 для урегулирования возникшего конфликта были изучены психологические особенности работников, было проанализировано их возможное поведение;

 на основании анализа внутренней и внешней среды были разработаны практические рекомендации по урегулированию возникшего конфликта.

В частности были предложены пути разработки системы мотивации сотрудников отдела продаж, с учетом интересов всех руководителей отделов. Был разработан план внедрения системы мотивации компании, в котором прописаны ответственные за реализацию и сроки выполнения мероприятий.

В структуру вознаграждения работников предприятия, компенсирующего их трудовой вклад, предлагается включить базовую оплату по тарифным ставкам и окладам, которая устанавливается на основе тарифных договоров с учетом тяжести, содержания, ответственности, условий труда, рыночной конъюнктуры и других факторов; надбавки и премии по уровню продаж и социальный пакет, включающий добровольное медицинское страхование.

Также было предложено сформировать план развития карьеры каждого сотрудника и внесения данных предложений в кадровую политику, чтобы процесс ротации стал прозрачным и не вызывал конфликтов.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.07.2015)

2. Федеральный закон от 27.07.2010 N 193-ФЗ (в ред. от 02.07.2013 N 185-ФЗ, от 23.07.2013 N 233-ФЗ) "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)" // Собрание законодательства РФ. 2010. N 31. Ст. 4162; 2013. N 27. Ст. 3477; 2013. N 30 (ч. I). Ст. 4066.

. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (в ред. от 28.09.2010) "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2004. N 6; 2010. N 11

. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 16.11.2010 N 52 (в ред. от 28.09.2010) "О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю" // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2007. N 1; 2010. N 11

. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 N 1 "О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних" // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2014. N 4. В нем уже употребляется термин "трудовые отношения".

. Андрусевич О.А. Формирование компетентности студентов -психологов в разрешении конфликтов с использованием средств психотерапии.// Отечественный журнал социальной работы. - 2010. № 4. - С. 93-101.

. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

. Анцупов А.Я. Конфликтология. Схемы и комментарии. -СПб.: Питер, 2013. - 304 с.

. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. - СПб. : Питер, 2013. -512 с.

. Анцупов А.Я., Баклановский С В.. Конфликтология. - СПб. : Питер, 2013. -304 с.

. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. -М. : Эксмо, 2010. -656 с.

. Бабосов Е.М. Конфликтология -М.: Амалфия, 2012. -324 с.

. Багратиони К.А. Причины конфликтов между сотрудниками: психологический подход / Багратиони К.А. // Российское предпринимательство. - 2010. № 12. - Вып. 2. - С. 77 - 82.

. Бадаева О.Н. Конфликты в сервисных организациях: источники и пути их решения / Бадаева О.Н., Предводителева М.Д., Решетникова К.В. // Маркетинг услуг. 2010. - № 1. - С. 66 - 78.

. Богатырева Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте // Управление персоналом. 2008. - № 20. - С. 77 - 81.

. Вафин А. Конфликт? Да поможет воображение! // Управление персоналом. 2010. - № 18. - С. 22 - 26.

. Гагаринская Г. Профилактика конфликтных ситуаций в организации / Гагаринская Г., Калмыкова О., Еагаринский А. // Кадровик. Кадровый: менеджмент. 2011. - № 7. - С. 30 - 35. .

. Гарипова Е.Г. Врагу не сдается: корпоративные конфликты и способы их разрешения // Российское предпринимательство: - 2011. - № 11. - Вып.2.-С. 47-50.

. Глазунов С. Работодатель и работник: предупреждение конфликта // Служба кадров и персонал. 2010. - №1. - С. 44-48.

. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. М.: Директмедиа Паблишинг, 2010. - 152 с.

. Дивин И.М. Сущность и правовая природа административно-правового спора // Российская юстиция. 2012. N 1. С. 40 - 44

. Зеленцов А.Б. Административно-правовой спор: вопросы теории. Монография. - М.: Изд-во РУДН. 2010. - 732с.

. Зиммель Г. Социальная дифференциация. Социологические и психологические исследования. - М.: Директмедиа Паблишинг, 2011.

. Кибанов. А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология' / Под ред. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА-М; 2013.

. Козер Л.А. Функции социального конфликта. - М.: Директмедиа Паблишинг, 2012. Юс.

. Королькова Т.А. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя // Бухгалтерский учет. 2007. - №10. - С. 56 - 61.

. О рекомендациях к применению Кодекса корпоративного поведения : распоряжение ФКЦБ России от 4 апреля 2002 г. № 421/р (вместе с Кодексом корпоративного поведения от 5 апреля 2002 г.) // Вестник ФКЦБ России. 2002. № 4

. Пасекунов А. Конфликт дело - полезное. Служба кадров и персонал.-2011.-№ 1.-С. 37-41.

. Пригожин А. Право выше закона // Ведомости. 2010. 27 окт.

30. Румянцева, З., Саломатин, Н. Управление деловой карьерой в организации/ З. Румянцева, Н. Саломатин //Муниципальная служба.- 2012.- №4.- с. 25-31.

31. Сотникова С.И. Управление карьерой: Уч. пос./С.И.Сотникова. - М.: Норма, 2011.- 402 с.

. Сигалов К.Е. Среда права :автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. М., 2010. С.7

33. Турчинов, А.И.Управление персоналом / А.И. Турчинова- М.: ЮНИТИ, 2010.- 321 с.

. Фасин Я.В. Трудовые споры и порядок их разрешения. М.: Лаборатория книги, 2010

. Филиппова С.Ю. К вопросу о понятии корпоративного конфликта // Рос.юс¬тиция. 2010. № 12. С. 33

36. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие/С.В. Шекшня.-М.: Норма, 2010.- 437 с.

37. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование: монография/Т.В. Щукина, - Воронеж: ИПЦ «Научная книга»,- 2010.- 650 с.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |