**Контрольная работа по дисциплине «Управление персоналом»**

Студентки II курса Группы 01 ЭУС – 05 Черняевой Л.А.

Филиал Санкт – Петербургского Государственного Инженерно – экономического университета в городе Череповце

Череповец, 2006 / 2007

**История создания предприятия**

Предприятие МУП ЖКХ № 3 (Муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства № 3 Череповецкого муниципального района) было создано в 1997 году Администрацией Череповецкого района и Комитетом по управлению имуществом Череповецкого района. Я работаю в этой организации с 2005 года, к этому времени оно уже было реорганизовано в ЗАО «Управляющая компания «Комбытсервис».

Основное направление деятельности организации – оказание коммунальных услуг населению. «Комбытсервис» является управляющей компанией для семи других организаций, являющихся непосредственными исполнителями и производителями работ на участках поселков Климовское, Ботово, Малечкино, Яганово и Воскресенское.

В управлении компании находится несколько газовых котельных

**Существующие цели, задачи и система кадрового планирования на предприятии**

Можно выделить пять характеристик, которые отражают цели, задачи и являются ключевыми для успеха в современных условиях и в то же время характеризуют степень развития кадровой политики нашей управляющей компании, а именно:

Организационная философия, базирующаяся на понимании работниками компании своих целей и предназначения своего предприятия, их постоянная готовность разделить с администрацией всю полноту ответственности за результаты хозяйственной деятельности;

Организационная структура управления, обеспечивающая рядовым рабочим и служащим реальные права к участию в управлении;

Новый подход к разработке рабочих мест и роль исполнителя в процессе принятия решений;

Новые методы и формы подготовки и переподготовки кадров, более гибкая кадровая политика, направленная на гарантирование занятости;

Капитал и технология.

Рассмотрим каждую из них в отдельности:

1. Предпочтения и философия. Сюда относятся, прежде всего, точное и четкое понимание отбираемыми работниками целей, стоящих перед компанией в целом. Иначе говоря, осознание работниками, чего они должны добиваться в первую очередь и какого рода проблемы решать. Поэтому в нашей организации стараются привлекать и отбирать людей в соответствии с нашими сегодняшними и завтрашними ценностями и целями, они должны вписываться в коллектив.

2. Организационная структура. Традиционно организационные структуры строились по принципу управленческих пирамид, в виде нагромождения линейных или функциональных служб и подразделений друг над другом. Подход, который практикуется в нашей компании скорее можно назвать «шахтным». Эффективность организации управления мыслится лишь как устранение дублирования функций, очищение и упрощение аппарата, выпрямление функциональных и линейных связей.

Хотя при своем небольшом количестве работников можно назвать нас многоуровневой организацией, но эти уровни действительно необходимы. Потому что без подобных уровней аппарат управления просто не в состоянии будет работать, а любые его сокращения могут в этих условиях привести лишь к нарастанию неуправляемости производства, к росту неразберихи в его организации. И компенсировать сокращения уровней управленческой иерархии, численности руководителей у нас нечем.

3. Разработка рабочих мест и роль рядовых работников. Мышление категориями мелкого бизнеса ведет к отказу от традиционных форм организации и разделения труда на производстве. Вместо специализации работника на эффективном выполнении какой-то одной отдельной операции, будь то сантехник или инженер отдела сбыта, повышения своей квалификации в рамках своей профессии, что предполагает технологическое разделение труда и выделение частичных производственных или технологических операций - объект профессиональной специализации работника, командные структуры предъявляют спрос на работников, способных выполнять широкий круг производственных операций или функций.

Команды несут ответственность за все аспекты производственной деятельности - от разработки до организации, изготовления и предоставления конкретной услуги. Так как командный подход к разделению и организации труда делает устаревшей и ненужной саму традиционную классификацию работ. Именно поэтому на участках нашей компании число профессий рабочих не превышает семи. Для сравнения – в прежние времена их насчитывалось от 10 и более.

4. Подготовка работников, их обучение и переподготовка основываются на овладении широким кругом профессий, а также знаний, дающим им возможность выполнять множество функций, разбираться не только в чисто производственных, но и в организационных, экономических и других аспектах своей работы, овладевать смежными специальностями, и даже осваивать так называемые «профессии будущего». К примеру, наши слесари – сантехники обучались на курсах по работе с полипропиленовыми трубами и фитингами в те времена, когда еще не было массового их производства.

5. Капитал и технология. Тратить средства на то, чтобы поддержать или усовершенствовать систему производства при неэффективном управлении, при наличии у руководителей отсталого, традиционного образа мышления - пустая трата денег. Снова и снова мы убеждаемся, что при тотальной автоматизации производства, самый главный урок, который мы вынесли, состоит в следующем: необходимо очистить систему управления от всего лишнего, прежде чем приступать к автоматизации производства или конторского труда.

Еще одна причина низкой отдачи от огромных затрат на техническую модернизацию и автоматизацию состоит в том, что они идут в основном на замещение живого труда капиталом и энергией, направлены на обеспечение экономии труда рабочих или рядовых служащих. Но никакие программы обучения и переподготовки работников не в состоянии заменить опыт, основанный на личном участии работника в процессе внедрения новой техники и технологии. В случае возникновения любой, даже самой незначительной проблемы неподготовленный рабочий или техник будет бояться даже прикоснуться к роботу или другой автоматике, дожидаясь эксперта, который все объяснит и покажет.

**Система поиска, набора и отбора кандидатов на вакантные должности**

Считается, что подбор персонала - одна из самых изученных областей в кадровом менеджменте. Но, в условиях информационного засилия, не каждый специалист сможет сохранить профессиональную индивидуальность. Тем не менее, большинство практиков считает, что на характер работы влияют прежде всего собственный опыт и личные качества. Зато в плане творчества менеджерам по подбору персонала можно позавидовать: у них всегда есть возможность использовать нестандартные подходы.

Однако в любой работе помимо интересных задач есть и такие, выполнять которые просто - напросто «приходится». «Массовый подбор и подбор линейного персонала - это, конечно же, рутина, - говорит Татьяна Ворончихина, инспектор по кадрам нашей управляющей компании. - Творчество проявляется тогда, когда появляются вакансии - новые и интересные, когда есть возможность составить критерии для отбора, определить перечень компетенций. И если приходится набирать слесарей и операторов, то такая работа не только не интересна, но и не приносит никакого морального удовлетворения. Но в отличие от этого, занимаясь поиском высококвалифицированного персонала, невольно попадаешь в круг высокообразованных и интеллигентных людей, где каждое собеседование - это увлекательная беседа, которая открывает новые горизонты».

Специфика работы инспектора по кадрам предполагает наличие определенных личных качеств. «Чтобы стать успешным и грамотным кадровиком и выполнять на 100% свои функции, мало иметь какое-либо профильное образование, - считает она. - Нужно быть активным, предприимчивым, гибким, обладать терпением и уважением к людям, уметь принимать иные точки зрения, иные типы личности и не выбирать кандидатов по принципу, понравился ли он мне, смогу ли я с ним работать». Основные и самые необходимые качества инспектора по кадрам - это коммуникабельность и умение ясно и четко излагать свои мысли: «Наша работа - постоянное общение с людьми: встречи, собеседования, переговоры. Поэтому без этих качеств мне просто не выжить».

Как бы там ни было, успешный подбор в значительной степени зависит от профессионального подхода. Она убеждена, что кадровик должен обладать глубокими знаниями именно той сферы, в которой осуществляет подбор: от положения дел на рынке труда до психологических характеристик идеального кандидата. Безусловно, невозможно знать и язык программирования, и технологию сварки металла, и особенности работы операторов котельных. Никакой универсальный работник физически не осилит «погружения» в чужую профессиональную деятельность.

«В таком случае можно использовать два подхода, - рассказывает наш инспектор Ворончихина. – «Первый: при отборе строго следовать требованиям конкретной должности или перечню компетенций, если речь идет об управленце. Второй: когда нет знаний о специфике конкретной должности, перечня требований или компетенций, ориентироваться на пожелания руководителя, открывшего вакансию. В этом случае можно обращать внимание на такие вещи, как общий стаж, стаж по специальности, продолжительность периодов работы в одной компании, карьерный рост на одном рабочем месте и обязательно индивидуальные особенности личности».

Деятельность кадровика сопровождается постоянным взаимодействием с разными людьми: соискателями, коллегами по отделу, заказчиками, прямо или косвенно - всеми сотрудниками компании. И что греха таить, многие из них не ленятся отыскивать недочеты в его работе. Нередко причинами такого эффекта становятся неоговоренные, а точнее, документально не прописанные моменты в процессе подбора.

Случалась в ее работе и обратная ситуация - когда вроде бы хорошие кандидаты отправлены на собеседование к будущему начальнику, но, как говорится, сколько волка не корми... После нескольких соискателей начальник отделения задает вопрос: «Почему так мало?». «В подобной ситуации приходится напоминать линейным руководителям про инструкцию о подборе, где установлено количество кандидатов, соответствующих требованиям и достаточное для данного этапа», - комментирует Татьяна Аркадьевна.

Таким образом, инструкция о подборе - не просто формальность, а важный инструмент контроля и сглаживания конфликтов. «Чтобы инструкция работала, - продолжает Татьяна Ворончихина, - можно написать несколько служебных записок на имя директора с требованием оштрафовать нарушителей. Практика показывает, что штрафы - достаточно действенный метод».

Даже несмотря на то, что решение о приеме кандидата принимает его непосредственный руководитель, Ворончихина может вздохнуть с облегчением только после того, как новый работник пройдет испытательный срок. Это означает, что если новичок не ужился, кадровик имеет все шансы получить не очень приятные отзывы в свой адрес.

В нашей компании у инспектора по кадрам есть качественные показатели работы: подбор в установленный срок и процент прошедших испытательный срок. Хотя реально она не может полностью влиять на ситуацию. Иногда руководитель участка или отдела бывает сам виноват в уходе сотрудника - не было организовано качественное введение в должность и человек уволился. Поэтому нужно мотивировать руководителей на выполнение положения по адаптации. Например, установить зависимость между процентом текучести кадров в подразделении и зарплатой линейного руководителя.

«Я считаю, что менеджер по подбору никак не виноват в том, что сотрудник не прошел испытательный срок, - считает Татьяна Ворончихина. - Но разобраться в причинах этого, провести переговоры с уходящим сотрудником и его начальником, необходимо. Это поможет скорректировать дальнейшую работу по вакансии и избежать повторения ситуации».

**Управление адаптацией сотрудников на предприятии**

Психология нашей организации проявляется через людей, в ней работающих. Поэтому, повторюсь, у нас привлекаются люди в соответствии с нашими общими ценностями, с существующим климатом и внутренней культурой.

В основном наши кадры, как элемент корпоративной культуры склонны к риску и исследовательской деятельности, социально чувственны, но ценящие индивидуальные различия. Отбор людей на вакансии производится из числа ценящих все формы разнообразия и умеющих работать в условиях соприкосновения различных организационных культур.

Несмотря на то, что кадровая политика в нашей компании направлена на отбор подходящих людей, значительные усилия прилагаются к адаптации новых работников к внутренней среде организации. Важно не только отобрать правильного и нужного специалиста, но и безболезненно как для самого человека, так и для компании, ввести его во внутренний мир самой компании, в сложную и порой полную противоречий систему взаимоотношений.

Новички стараются максимально быстро воспринять свойственные нам традиции и нормы. При этом у нас применяются методы стимулирования, ориентированные на рост коммуникативных умений и на умение ценить культуру нашей организации.

При всем этом руководство старается опираться на их прежний опыт и навыки. У нас не допускаются конфликты между старыми и новыми ценностями, входящих в коллектив сотрудников и у нас нет места высказываниям типа: «Забудь все, чему тебя там учили, - здесь ты будешь работать по-другому». Скорее работника стимулируют к тому, чтобы он ориентировался на поиск новых возможностей обновления производства, совершенствования методов обслуживания, поощряют коммуникативные умения и навыки.

Есть конечно системы адаптации при которых нового сотрудника бросают в пучину событий и смотрят, выплывет или нет, если выплывает принимают в свою «стаю». И такой способ адаптации имеет право на жизнь, но мы понимаем, что выдержать подобное может только истинный экстремал, а если специалист классный, но не готовый создавать себе дополнительные трудности в жизни, то скорее всего мы его потеряем. Вот поэтому важно вводить нового сотрудника мягко и постепенно в «потусторонний» мир нашей компании.

Для этого существует некая система начиная с отбора кандидата и заканчивая непосредственно адаптацией новичка:

Инспектор отдела кадров эффективно проводит собеседование при приеме не работу;

Она умеет выявлять подоплеку поведения кандидата, выявляя неподходящих кандидатов; Владеет методиками оценки кандидата и его последующей адаптации;

У нее объективный подход к оценке личностных качеств специалиста и его совместимости с корпоративной культурой компании;

В нашей организации высокая лояльность сотрудников;

И наш инспектор отдела кадров умеет закрывать даже самые сложные вакансии;

**Особенности управления деловой карьерой**

«Кто никуда не плывет – для тех не бывает попутного ветра».

Мишель Монтень

Является ли успешная карьера результатом упорного труда, целенаправленных действий и выдающихся личностных качеств или складывается благодаря удачному стечению обстоятельств, случайности и везения?

В нашей организации отмечается некоторая «узость» пространства для карьеры, поскольку у нас не слишком разветвленная структура. Большинство работников и специалистов отвергают возможность сменить профессию. Единственной побудительной причиной может являться более высокая зарплата, на втором месте из причин может являться более интересная профессиональная сфера.

Я считаю, что прежде всего – это грамотное целеполагание! Приступая к активным действиям по построению собственной карьеры, на мой взгляд, большинство из наших работников, прежде всего четко сформулировали для себя генеральную цель и составили план конкретных действий для каждого из запланированных этапов карьеры. Но для это очень важны профессионально значимые характеристики каждого.

Традиционно считается, что основу успешной карьеры в большинстве профессий обеспечивает профильное высшее образование. Между тем, лишь небольшая часть наших специалистов имеют соответствующее образование по специальности. Отчасти это объясняется тем, что государственный образовательный стандарт отбора кандидатов по специальности в любой сфере мало зависела от базового образования.

Даже многим из наших «старейшин» приходилось и до сих пор приходится постоянно заниматься самообразованием, самостоятельно искать источники знаний - курсы, семинары, литературу, обмен опытом с коллегами. В основном у молодых работников нет соответствующего образования, но это не повод сидеть сложа руки и довольствоваться тем, что есть. Они стараются и упорно идут к своим целям: повышают свое образование на различных курсах, учась в университетах, институтах, посещая семинары.

Профессиональный «багаж» наши работники повышают свою компетентность в основном по трем основным направлениям профессионального развития.

1) Профессионально-квалификационное развитие. Дело в том, что развитие профессионально-квалификационных характеристик стоит на первом месте по важности для карьеры. Основными необходимыми атрибутами являются стремление постоянно повышать уровень своих знаний, навыков и умений, расширять профессиональный кругозор. Не менее важным фактором, влияющим на успешность карьеры, по-прежнему остается творческий подход к реализации своих задумок. Инициативность и креативность являются неотъемлемой частью труда на благо нашей организации и собственной профессиональной реализации.

2) Профессионально-личностное развитие. К сожалению, самое совершенное владение технологиями еще не гарантирует успешной карьеры. Большинство из наших молодых специалистов знают с уверенностью, что только профессиональных знаний, навыков и умений недостаточно для карьерного роста - необходимо развивать профессионально значимые личностные характеристики: лидерские качества, умение брать на себя ответственность, принимать решения, упорство в достижении целей. И, как я считаю, многие с этим успешно справляются.

3) Профессионально-социальное развитие. Для любого успешного специалиста очень важна активная социальная позиция. Она позволяет позиционировать, делать себя видимым, известным, успешным. Многим моим коллегам, особенно из нового, молодого поколения очень хочется, чтобы посторонние люди узнали о их достижениях, о том, что он успешный и грамотный специалист, талантливый, прирожденный специалист в своей области или талантливый руководитель. Соответственно, все стараются добиться определенного профессионально – социально статуса.

Делая выводы о поведении и решениях руководства вашей управляющей компании, я обратила внимание на то, что основные усилия директора направлены на привлечение внимания линейного руководства компании к новым внедряемым технологиям на местах. И наш руководитель старается добиваться этого через выступления на оперативных совещаниях, участие во внекорпоративных профессиональных проектах, которые «демонстрируют» различные профессиональные достижения.

Хотя и нельзя отрицать важности сферы взаимодействия внутри любого профессионального сообщества: семинары, конференции, выставки, дискуссии и круглые столы. Однако результаты проведенного мною небольшого исследования демонстрируют недостаточное использование данного ресурса в нашей организации, можно сказать даже его недооценку.

Понятие карьеры отнюдь не ограничивается только изменением должности – это, прежде всего интерес к решению задач, которые сегодня находятся вне рамок нашей компетенции. Даже если на нашем предприятии нет такой возможности - она есть за рамками компании: в общении с коллегами, учебе, участии в социальных проектах. Развиваться можно и нужно в группе - брать у нее лучшее и отдавать взамен свои достижения.

**Система развития и управление персоналом**

Опыт развития малого и среднего бизнеса, как в России показал, что эффективность системы человеческих взаимоотношений в процессе труда является мощным резервом повышения производительности и увеличения общей эффективности производства и сбыта.

В связи с переходом нашего предприятия к новой форме собственности перед руководителем нашего предприятия возникают серьезные проблемы в области психологии и организации управления вообще и персоналом, в частности.

Основными причинами сбоев в работе предприятия на начальных этапах его существования, как правило, являются: нехватка сырья, отсутствие связей с поставщиками и потребителями, не конкурентно способные услуги и цена, текучесть кадров и другие совершенно очевидные причины.

Но на мой взгляд есть и еще одна существенная причина – кризис управления, основанного на традиционных заблуждениях: при реализации перемен внутри организации руководители часто забывают об изменениях в психологии работников, о необходимости создания системы управления персоналом. Именно психологические барьеры встают на пути прогрессивных преобразований в организации, порождают текучесть кадров и нездоровую психологическую атмосферу в коллективе, провоцируя конфликты и выполнение обязанностей с низкими показателями качества.

Власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему какой-нибудь пост, а также наделяет его определенными навыками и способностями к управлению. Именно поэтому так много недалеких, бесталанных, грубых и некомпетентных линейных исполнителей, не считающих нужным обращаться к опыту управления персоналом.

Для устранения этих проблем разработаны и опробованы конкретные рекомендации в области совершенствования управления персоналом, которые можно подразделить на основные группы: организационные, формальные, психологические и вспомогательные. Рассмотрим, какие же методы применяются в организации, в которой я работаю:

1. Организационные методы: Названия должностей у нас подобраны таким образом, что в принципе дают повод для гордости работникам, их занимающим. В организации разработана гибкая система отпусков для всего персонала, а не только для руководителя. Почти все мои коллеги с их добросовестным и преданным отношении к работе не позволяют себе задерживаться надолго. Обязательно делаются исключения для отпусков по уважительным причинам.

Каждый сотрудник имеет право отстаивать свою точку зрения по поводу решения вплоть до резких мер (увольнение по собственному желанию). И даже некоторое наличие кумовства – не снижает качество работы сотрудников и не подрывает авторитет руководителя. В отношении привилегий ориентирование одинаковое на всех работников организации: у нас не практикуется приобретение более дорого канцелярского оборудования для начальства; запрещение музыки на рабочем месте; снижение количества звуковых сигналов в офисе, включая телефон; честность в любых отношениях, отказ от приятельских и фамильярных отношений внутри компании между начальником и подчиненным.

2. Формальные методы: Отношения «руководитель-подчиненный» в небольшой компании как наша делегирование иногда бывает вынужденным из-за недостаточности персонала для выполнения всех функций. Но этот факт повышает универсальность знаний работников. Директор старается давать сотрудникам не мелкие, а важные поручения. От подчиненных, которым он делегировали полномочия, прежде всего, стараются добиться не только продуманной аргументации по поводу решения проблемы, но и обязательных ответов на некоторые насущные вопросы.

3. Психологические методы: Формой вознаграждения, которой пренебрегает абсолютное большинство руководителей, является элементарное «спасибо». Такая ситуация не исключение и в нашей организации, к моему большому сожалению. Но большой плюс в работе нашего директора то, что ошибки подчиненных признаются руководителем открыто и спокойно. Хотя он может наказать сотрудника, но также может выразить сочувствие и понимание. Как и во многих других организациях, у нас существует деятельность неформальных лидеров в коллективе. Они ненавязчиво направляют свою деятельность в русло достижения общих целей компании. Нашего директора не смущает их активность и в целом он спокойно дает им достаточно большой объем власти и поле деятельности.

Первоочередное внимание директора обращено на состояние личной дисциплины каждого и коллектива в целом. В связи с этим сформулированы определенные цели в его деятельности: сформируйте поддерживает для себя динамичную картину жизнедеятельности нашей компании; уверенно реагирует на новые ситуации; четко мотивирует свои действия, действия подчиненных и всего коллектива; регулярно и объективно оценивает достигнутые результаты, анализирует ошибки и просчеты, не снимая ответственности с виновных, но критикует подчиненных продуманно, взвешенно; ставит себе только конкретные и достижимые цели; и всегда пытается сохранять хорошее расположение духа.

Установление духа коллективизма, семейственности и корпоративности в нашей организации приводит к улучшению производственных результатов и укреплению искренних дружеских отношений, уважения и преданности компании. При этом всегда соблюдаются нормы этики в общении и поведении. Отношения в коллективе налаживались с начала возникновения «Комбытсервиса», а не с момента возникновения неприятностей. Для этого, прежде всего, директором в расчет принимались чужие точки зрения, исключая из взаимоотношений зависть и обвинения — это защищало от непоправимых ошибок и поддерживало в критических ситуациях.

**Наличие конфликтов и управление ими**

Конфликт — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни. В нашей организации также иногда случаются подобного рода ситуации, при всем этом мои коллеги могут иметь различные взгляды, суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе. Но противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности ведут к возникновению конфликта.

Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты обладают не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий и управленческих отношений.

Положительная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последний преследует социально значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций.

В основе многих конфликтов в большинстве случаев лежит информация, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы правил порядка действий и многое другое.

Причем люди в нашем коллективе не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой потери или которые они считают малоопасными. Однако во многих ситуациях они реагируют так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника: « А вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная?».

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями того или иного нашего сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Межличностные конфликты возникают из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

И фактически у нас не случается конфликтов между личностью и группой и межгрупповых конфликтов – за отсутствием формальных групп в коллективе. Также в нашем коллективе не происходит затяжных конфликтов, правда, хотя и очень редко, но имеют место кратковременные, которые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие коллектива, то конфликты в нашем коллективе можно квалифицировать как не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Возникновению послеконфликта могут способствовать преждевременное или неполное урегулирование конфликта, неудовлетворенность интересов, не верные действия или непредвиденные обстоятельства, которые можно было предусмотреть, заверения выполнить что-либо без взятия на себя обязательств.

Люди неодинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие — жестко отстаивают свою точку зрения. Есть работники, живущие под лозунгом «Лучшая защита — нападение». Самое важное для них — преобразование среды и завершение всяких действий. Их неуемная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе в изменении позиций других людей, приводит к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

Какая-то часть коллектива пропагандирует другой лозунг «Лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для них — общение с людьми. Они более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. Они не способны на длительное противостояние в конфликте, умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше затронуть глубинные чувства.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Некоторые специалисты считают, что в каждом учреждении есть свой «склочник» и «антисклочник». Склочник — это универсально конфликтный тип личности, для которого состояние конфронтации так же естественно, как для антисклочника - сотрудничество. И если склочник раздувает конфликт, то антисклочник любыми путями пытается потушить его. Думая над подобным высказыванием, я пришла к выводу, что в нашем коллективе также есть такие категории людей.

Обобщая все сказанное, можно утверждать, что в соответствии со старой парадигмой в системе управления приоритетными считались расширение производства, конкуренция, количество, доминирование, самоутверждение. Новая концепция управления конфликтами выдвигает в качестве приоритетов сохранение, кооперацию, партнерство и интеграцию.

В центр стратегической концепции управления конфликтами ставится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для организации. Содержательно новая стратегическая концепция управления конфликтами строится на следующих принципах:

— психологические социальные инновации так же важны, как и социальные;

— скоординированная активность сотрудников возникает на основе взаимопонимания;

общие проблемы решаются совместными усилиями сотрудников;

кооперативный стиль работы должен преобладать.

**Система мотивации в организации**

В нашем коллективе, как впрочем, и во многих других, существуют различные виды мотиваций: материальная и нематериальная. К материальным стимулам работников нашего коллектива традиционно относят зарплату, премии и различного вида персональные надбавки.

Остальные факторы можно условно отнести к нематериальной мотивации. Хотя для нашей компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Например, многие социальные льготы почему-то относят к нематериальной мотивации, поскольку наши сотрудники не получают на руки «живые» деньги. Однако наша компания тратит не малые средства на эти социальные льготы (медицинская страховка, оплата проезда, мобильной связи, детских новогодних подарков).

Зачастую дополнительные затраты требуются и на такой вид мотивации, как, корпоративные мероприятия. Наконец, в нашей организации существуют действительно нематериальные стимулы - это любые виды поощрений: устная похвала директором сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник года», Доска почета, награждение почетными грамотами.

Для нашей организации, как и для многих Российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку нам часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании.

Периодически общаясь с работниками, занимающими различные должности - от сантехника до директора, я могу с уверенностью сказать, что к нематериальной стимуляции у нас чувствителен весь коллектив предприятия. Однако директор не впадает в заблуждение и точно знает, что нематериальные стимулы действуют одинаково хорошо не на всех сотрудников. Поэтому, насколько возможно, применяет дифференцированный подход.

Иногда даже имеет место негативная стимуляция. Ведь иногда встречаются работники, иждивенческий настрой которых начинает доминировать над положительными качествами. Заменить их в данный момент по каким-либо причинам невозможно, а позитивная стимуляция не дает ожидаемого эффекта. Здесь наш руководитель следует определенным правилам: он всегда избегает действий, выходящих за рамки Трудового кодекса; четко формулирует причину наказания и указывает, как можно было его избежать.

Он никогда не наказывает сотрудника немедленно, находясь под влиянием отрицательных эмоций, вызванных его проступком. Обычно он всегда остынет, еще раз поразмыслит над причинами произошедшего, разберется в ситуации. Возможно даже с привлечением других сотрудников для выяснения более полной информации и других обстоятельств. Может оказаться, что поводов для наказания нет, тогда он принимает совершенно справедливое решение не наказывать. А, как известно, несправедливое наказание - сильный демотивирующий фактор.

Крайне редко, но все-таки случается и «разбор полетов» в присутствии подчиненных наказуемого. Последствия показательного «разноса» не всегда предсказуемы, поэтому наш руководитель прибегает к такой мере исключительно в редких случаях. Он всегда помнит о том, что как все обычные люди, наши сотрудники и без того после работы сталкиваются с большим количеством житейских проблем и могут просто не выдержать стресса.

Я могу привести пример и еще одного вида мотивации, которая прочно закрепилась в нашей организации. Опять же речь пойдет о нашем инспекторе отдела кадров. Иногда создается впечатление, что в шкафах ее кабинета есть мелочи на любой случай в жизни. Даже увидев коллегу в плохом настроении, она, помимо подбадривающих слов, может вручить милую безделушку, сопровождая подарок соответствующим текстом. Причем, для каждого она подбирает какую-нибудь индивидуальную вещицу – формализм – это не про нее!

Некоторые ценные работники в нашей организации считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации, значимости их труда, отодвигая на второе место материальный фактор. И у нас на предприятии тоже исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда. Этот факт подчеркивает значение нематериального стимулирования.

Вообще в российской культуре традиционно большое значение имеет не формальное общение, дружба между коллегами. Особо восприимчивы к разным аспектам взаимоотношений на предприятии женщины. Они в большей степени учитывают эмоциональный климат. Наше предприятие не исключение, поэтому в работе с женским коллективом нематериальному стимулированию у нас тоже уделяется внимание.

Никакой самый изощренный прием нематериального поощрения не будет действовать, если сотрудники не заинтересованы полноценным рублем, не заплати им нормальную зарплату. И, если банально недоплачивать своим сотрудникам, то не спасут никакие нематериальные «уловки».