

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова
подпись

« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Формирование системы разрешения конфликтов в организации

Руководитель _____ доцент, канд. социол. наук С.Н. Лыкова
подпись, дата

Руководитель _____ старший преподаватель А.Н. Поздеев
подпись, дата

Выпускник _____ А. К. Сиделёва
подпись, дата

Нормоконтролер _____ старший преподаватель О.А. Шестакова
подпись, дата

Красноярск 2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование системы разрешения конфликтов в организации» содержит 68 страниц текстового документа, 1 приложение, 50 использованных источников, 6 таблиц и 3 рисунка.

СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ КОНФЛИКТ, СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО, КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ, СПЕЦИФИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, АНАЛИЗ, ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Цель работы – разработать комплекс предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства.

Задачи: раскрыть теоретические аспекты системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства; определить нормативные критерии, которым должна соответствовать система разрешения социально-трудовых конфликтов; оценить существующую в организации практику разрешения социально-трудовых конфликтов с точки зрения нормативных критериев; предложить действия для формирования системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации.

В результате исследования была проведена оценка качества трудовой жизни сотрудников ЗАО «Назаровское», и был произведен анализ существующей практики разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское».

В итоге был разработан ряд предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации, которые направлены на улучшение качества трудовой жизни и снижению уровня социальной конфликтности. В качестве предложения было выдвинуто внедрение форм социального партнерства в организацию.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства	6
1.1 Понятие системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации	6
1.2 Понятие «социальное партнерство», его принципы, формы и функции.....	21
1.3 Понятие «качество трудовой жизни», его оценка, подходы.....	29
2 Практика разрешения социально-трудовых конфликтов в организации ЗАО «Назаровское».....	33
2.1 Организационно-управленческая характеристика ЗАО «Назаровское».....	33
2.2 Оценка качества трудовой жизни работников ЗАО «Назаровское».....	37
2.3 Оценка существующей практики разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское»	42
3 Разработка комплекса предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» на принципах социального партнерства.....	46
3.1 Введение коллективно-договорного регулирования в ЗАО «Назаровское».....	46
3.2 Внедрение механизмов досудебного разрешения социально-трудовых конфликтов и участия работников в управлении организацией ЗАО «Назаровское».....	54
Заключение	61
Список использованных источников	63
Приложение А. Организационная структура ЗАО «Назаровское».....	68

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты в организациях часто оказывают влияние на качество их деятельности. Значительные трудности возникают при выполнении поставленных задач и достижении стратегических целей организации.

Конфликт является одним из способов разрешения ситуаций, связанных с высвобождением негативных эмоций и поведения, которые не соответствуют правилам и нормам. Причины возникновения споров и разногласий у каждой компании свои. Предупреждение конфликта в организации предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противостояние.

Зарождение конфликтов нужно уметь распознавать и наблюдать с самого начала, когда только негативная ситуация возникает, используя различные методы, способы и приемы.

Разрешение любого конфликта предполагает действия всех его участников, направление на устранение разногласий, прекращение острых споров и активное решение проблемы.

В организациях все чаще стали возникать социально-трудовые конфликты, что снижает конкурентоспособность компании. Социальное партнерство зарекомендовало себя эффективным механизмом разрешения социально-трудовых противоречий и их предупреждения.

В рамках темы «Формирование системы разрешения конфликтов в организации» будет исследовано направление, связанное с формированием системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства в сфере труда. Актуальность этого направления заключается в том, что формирование действенных механизмов разрешения социально-трудовых конфликтов на принципах социального партнерства в сфере труда приведет к повышению качества трудовой жизни работников организации и как следствие, их лояльности.

Цель работы – разработать комплекс предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства.

Задачи:

1. Раскрыть теоретические аспекты системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства;
2. Определить нормативные критерии, которым должна соответствовать система разрешения социально-трудовых конфликтов;
3. Оценить существующую в организации практику разрешения социально-трудовых конфликтов с точки зрения нормативных критериев;
4. Сформулировать требования к элементам формируемой системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации;
5. Предложить действия для формирования системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации.

Объект исследования – система управления персоналом организации ЗАО «Назаровское».

Предмет исследования – практика разрешения социально-трудовых конфликтов в организации ЗАО «Назаровское».

1 Теоретические аспекты системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства

1.1 Понятие системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации

В современных условиях, для которых характерно изменение социально-трудовых отношений, рост конкуренции на рынке труда, социальная нестабильность и напряженность в обществе и сфере труда, важное значение приобретает исследование, связанное с урегулированием и разрешением социально-трудовых конфликтов в организациях.

Существуют различные точки зрения на природу, содержание, классификацию, типологию конфликтов, а также на методы управления и разрешения конфликтных ситуаций. У каждого автора свой взгляд на сущность конфликта и его предотвращение.

Определение «трудовой конфликт» является разновидностью социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их возникновения, и так как социальный аспект трудовых конфликтов это, прежде всего, взаимоотношения социальных групп и отдельных лиц, то разные авторы отождествляют понятия «трудовой конфликт» и «социально-трудовой конфликт».

Существуют различные подходы к пониманию сущности определения «трудовой конфликт» и «социально-трудовой конфликт». Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к пониманию сущности определения «трудовой конфликт» и «социально-трудовой конфликт»

Автор	Содержания понятия
Адамчук В.В.	«Трудовой конфликт – это противоречие в организационно-трудовых отношениях, которое принимает форму прямых социальных столкновений между отдельными лицами и группами работников»[1].
Козырев Г. И.	«Социально-трудовой конфликт – это борьба различных социальных групп за экономические (материальные) ресурсы, основанная на понятии «справедливость», определяемом как соотношение вложенного труда и полученного вознаграждения»[21].
Таскаев Г. С.	«Трудовой конфликт – предельный вариант обострения экономических, организационных, управленческих и психологических противоречий, которые выражаются в противостоянии субъектов трудовых отношений, вызванном противоположностью или существенным различием их интересов, ценностей, целей, мотивов и т. д. и предполагают активные действия, направленные каждым из оппонентов на достижение своих притязаний или намерений»[39].
Александров С. В.	«Социально-трудовой конфликт – столкновение субъектов, которые задействованы в области трудовых отношений, что вызывает противоположность их интересов, когда одна из сторон прибегает к действиям, которые выходят за рамки нормальных отношений, с целью придать гласности для удовлетворения своего нарушенного интереса и привлечения внимания общественности, с целью оказать давление на другую сторону, те или иные органы управления»[2].

Окончание таблицы 1

Автор	Содержания понятия
Соловьев А. В.	«Трудовой конфликт – конфликтное взаимодействие субъектов социально-трудовых отношений, вызванное реальным или мнимым нарушением права одного из субъектов, его нарушением контрагентом, а также нарушением установленных норм и правил поведения или неисполнением ранее принятых обязательств» [38].
Шило Н. И.	«Трудовой конфликт – сложная, многоуровневая, открытая система взаимодействий, в основе которых лежит актуализация противоречий в интересах, целях и ценностях, субъектами которых выступают индивиды или группы, занимающие различные позиции в организации» [47].
Светлов В.А.	«Социально-трудовой конфликт - это противоречие организационно-трудовых отношений, которое принимает форму прямых социальных столкновений между отдельными лицами и группами работников» [37].

Таким образом, исходя из представленных определений, можно сделать вывод о том, что некоторые авторы приравнивают понятия «трудовой конфликт» и «социально-трудовой конфликт», это можно объяснить тем, что любое столкновение в социальной сфере является столкновением людей, групп, в том числе и в сфере трудовых отношений.

Тем самым, социально-трудовой конфликт представляет собой конфликтное взаимодействие субъектов, которые связаны социально-трудовыми отношениями, которые отстаивают свои интересы и ставят проблемы, связанные с трудовой деятельностью[22]. Понятие «социально-трудовой конфликт» Александра С. В. наиболее полно раскрыто, т.к. объединены все элементы данного определения. Другими словами можно сказать, что социально-трудовой конфликт - это особый вид конфликта,

который проявляется через столкновение двух или более разнонаправленных сил, интересов, взглядов, ценностей, целей, мотивов по поводу социально-трудовых отношений и условий их обеспечения.

Предметом социально-трудового конфликта выступает противоречие в системе социально-трудовых отношений, которое приводит к столкновению интересов сторон. Противоборство сторон как раз и отражает стремление участников конфликта разрешить возникшее противоречие. Разрешение конфликта, поэтому должно быть направлено на устранение сложившегося противоречия и возникшей проблемы. Т. Е. Попова в зависимости от того, в какой сфере взаимодействия членов трудового коллектива возникает противоречие, выделяет в качестве предмета социально-трудовых конфликтов:

1. Условия труда;
2. Система распределения ресурсов (выплата зарплаты, расходование финансовых средств и т.д.);
3. Выполнение ранее принятых договоренностей (расчеты, взаимные поставки, погашение долгов и т.п.) [34].

Социально-трудовые конфликты в организации неизбежны, и поэтому их следует рассматривать, как естественный фрагмент человеческой жизни.

Важно учитывать типы социально-трудовых конфликтов, которые выделены из-за степени их проявления, это закрытые и открытые социально-трудовые конфликты. Основные параметры данных типов: уровень осознания конфликтной ситуации, ее субъектов, причин и перспектив; наличие или отсутствие реального конфликтного поведения и деятельности по разрешению; осознание конфликтной ситуации для окружающих и их влияния на нее.

Более неблагоприятным конфликтом является закрытый. Он вызывает большой социальный дискомфорт, деструктивно оказывает воздействие на компанию и социально-трудовые отношения, возможность его разрешения крайне низкая. В замкнутом конфликте не только индивиды, но и группы являются объектами взаимного манипулирования, не имеют возможности влиять на негативные процессы.

Субъектами социально-трудового конфликта являются индивиды и группы, прямо или косвенно относящиеся к конфликту: первичные агенты (отдельные работники, трудовые группы, коллективы организаций); присоединившиеся участники и среда конфликта.

В понятие «социально-трудовой конфликт» входят «коллективный трудовой конфликт» и «индивидуальный социально-трудовой конфликт».

Коллективный трудовой конфликт представляет собой неразрешенные разногласия между работниками и работодателями относительно установления и изменения условий труда, заключения, изменения и реализации коллективных договоров и соглашений о социально-трудовых отношениях. Коллективные трудовые конфликты признаются законом (квалифицируются как трудовые споры) лишь в том случае, если это конфликт интересов, то есть причиной их возникновения стали экономические требования при установлении новых или изменении прежних условий труда [42].

Индивидуальный социально-трудовой конфликт - это столкновение или несогласие между отдельными лицами, работником и руководителем организации, вызванное несоответствием частных и общих интересов, несовместимостью мотивов и целей, нарушением действующего трудового законодательства.

Субъектами индивидуального социально-трудового конфликта являются: работодатель и работник. Объектом индивидуального социально-трудового конфликта является: требование работника о восстановлении нарушенных им прав; защита законных интересов, признание субъективных прав. Источником индивидуального социально-трудового конфликта является несогласие, которое при определенных условиях переходит в конфликт.

Каждый вид и тип конфликта имеет свои отличия и противоречия, объективность которых определяется структурой и содержанием социального взаимодействия, его спецификой и условиями, в которых оно происходит. Для эффективного управления индивидуальными социально-трудовыми конфликтами в организациях, необходимо установить причины их

возникновения, а руководителю разработать соответствующую стратегию поведения [10].

Нормы действующего законодательства не содержат такое понятие, как «социально-трудовой конфликт», но включают в себя такие основные определения, касающиеся терминологии «трудовой спор». Так, статья 381 ТК РФ раскрывает понятие индивидуального трудового спора. Индивидуальный трудовой спор – это неурегулированные разногласия между работодателем и работником при применении 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), которые изложены в органе по рассмотрению индивидуальных трудовых споров. [42]. А статья 398 ТК РФ определяет, что такое коллективный трудовой спор. Коллективный трудовой спор – это неурегулированные разногласия между работниками (их представителями) и работодателями (их представителями) по вопросам установления и изменения условий труда (в том числе заработной платы), заключения, изменения и исполнения коллективных договоров, соглашений, а также отказа работодателя учитывать мнение выборного представительного органа работников при принятии локальных нормативных правовых актов. [42]. Важность данных определений заключается в том, что спорная ситуация, то есть социально-трудовой конфликт может возникнуть, как между работником и работодателем, так и сразу между группой работников (коллективом) и работодателем по тому или иному вопросу [41]. Таким образом, трудовые споры отличаются от социально-трудовых конфликтов тем, что при возникновении разногласий между работниками и работодателями в сфере социально-трудовых отношений применяются примирительные процедуры при включении комиссии по трудовым спорам с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже.

Возникновение социально-трудового конфликта возможно по разным причинам и обстоятельствам, все зависит от ситуации. Например, это может

быть результатом непонимания в процессе общения, неверных предположений о действиях собеседника, расхождений в планах и оценках, мнениях и интересах. Причинами социально-трудового конфликта могут быть: индивидуальные и личностные особенности участников процесса общения; неумение (нежелание) контролировать своими эмоциональными переживаниями; бестактность и отсутствие желания работать, а также потеря интереса к работе.

Причины социально-трудовых конфликтов имеют непростой характер. Причины социально-трудовых конфликтов подразделяются на объективные и субъективные.

Объективные причины возникновения социально-трудовых конфликтов характеризуются двумя ситуациями: определенный принцип организации должен быть либо полностью отменен для разрешения трудового конфликта, либо просто усовершенствован в деталях и методах реализации. Тем самым, объективными причинами в трудовой деятельности организации могут быть ошибки, слабости, недостатки в сфере труда, которые в дальнейшем приводят к столкновению работников, и делают это противостояние просто неизбежным.

Субъективные причины социально-трудовых конфликтов базируются на индивидуальных, субъективных особенностях человеческой личности и групп индивидов. Эти причины в большинстве своем непредсказуемы и трудно поддаются управлению.

Субъективные и объективные причины трудовых конфликтов не всегда различимы, иногда между ними нет четких границ [14].

Причинами социально-трудовых конфликтов на российских предприятиях являются [37]:

- 1) проблемы распределительных отношений, возникающих из распределения благ (справедливо или нет); из перераспределения уже присвоенных полученных благ; из самого принципа распределения. Распределительные конфликты практически не имеют границ, они могут

возникать как между одними и теми же, так и между разными социальными группами (как между бедными, так и между богатыми);

2) сложность функционального взаимодействия как причины возникновения конфликта возникает тогда, когда на предприятии происходит комплексная дифференциация и кооперация трудовой деятельности, что, в свою очередь, порождает более активное и ответственное отношение людей к своей работе и вероятность столкновения из-за бездействия других достаточно высока;

3) ролевые противоречия вызваны, во-первых, разными ролями, целями и разными формами поведения людей в рабочей среде, а с другой стороны, не реализацией взаимных ожиданий ролей субъектов;

4) чисто деловые разногласия характеризуются различиями в профессиональном мышлении, расхождении во мнениях относительно организации и выполнения работы и т.д.;

5) разделение вины и ответственности, то есть в ситуациях, неблагоприятных для организации, происходит процесс определения конкретного виновника, вызывающего конфликт;

6) лидерство, в форме ненормальной конкуренции, инициативы, доминирования, чрезмерных профессиональных и коммерческих амбиций и т. п.. Социально-трудовой конфликт на основе лидерства может протекать как борьба за власть, за занятость;

7) ненормальные условия труда (вредная или опасная работа, ночная работа, задержка заработной платы, устаревшая техника, теснота на рабочем месте и др.);

8) несовместимость (для нее присущезначительные различия в характерах субъектов, которые создают препятствия их деловым отношениям. Например, несовместимость в опыте, квалификации, образовании, интересах, взглядах, мнениях; в экономической психологии и отношении к труду и др.);

9) половозрастной состав организации (амбициозность молодых и консерватизм старшего поколения, сдерживающий внедрение инноваций);

10) социальные различия (сословно-классовые, расовые, этнические, религиозные, политические различия людей).

Без наличия знаний о причинах появления и развития социально-трудовых конфликтов, будет трудно достичь эффективного и своевременного разрешения их. Зная причины социально-трудовых конфликтов в организации, мы можем разработать определенные действия и мероприятия для разрешения их.

Так сложилось, что многие уверены в том, что социально-трудовой конфликт только негативно влияет на организацию, но как оказалось – это не всегда так. Существуют определенно положительные стороны конфликта. Ведь при возникновении конфликта происходит столкновение противоречий, что указывает на то, что в организации есть проблемы, которые необходимо решать, причем как можно скорее для того, чтобы обеспечить продвижение самого предприятия. Положительными моментами являются: в результате конфликта отдельные лица приобретают социальный опыт, знания, которые недоступны в обычных ситуациях; раскрывается информация, которая ранее была скрыта; негативные настроения разрешаются в конфликте; конфликт форсирует, стимулирует изменения, демонстрирует их неизбежность; через конфликт проблема официально признается и решается [14].

Признание положительных моментов и позитивных сторон социально-трудового конфликта не говорит о том, что конфликты необходимо специально создавать. При возникновении конфликта нужно правильно оценивать ситуацию, возможно у нее будет положительный исход, и при этом конфликт нужно не подавлять, а решать его с полезным эффектом; анализировать, учиться через конфликт; регулировать его на достижение полезных целей.

Очень важно определить причины социально-трудового конфликта, так как зная причины возникновения того или иного явления, легче предпринять конкретные шаги по урегулированию их действия, предотвращая, тем самым, вызываемый ими негативный эффект.

Н. В. Гришина выявила и систематизировала факторы, вызывающие социально-трудовые конфликты в организации. Они представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы, вызывающие социально-трудовые конфликты в организации [9].

Факторы	Содержание
Факторы, препятствующие достижению основной цели трудовой деятельности в организации	<ul style="list-style-type: none"> – непосредственное технологическое взаимодействие сотрудников, когда действия одного из них влияют (в данном случае отрицательно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере); – перенос проблем, которые должны были быть решены вертикально, на горизонтальный уровень отношений (например, нехватка оборудования и инструментов часто приводит к конфликтам между рядовыми сотрудниками, хотя эту проблему должны решать не они, а их руководители); – невыполнение функциональных обязанностей в системе "управление-подчинение", например, руководитель не обеспечивает соответствующих условий для успешной деятельности или, наоборот, подчиненные не отвечают соответствующим требованиям руководителя.

Окончание таблицы 2

Факторы	Содержание
<p>Факторы, препятствующие достижению вторичных целей трудовой деятельности – высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха</p>	<ul style="list-style-type: none"> – взаимоотношения людей, при которых достижение целей одним из них зависит от других членов команды; – неудовлетворительное решение (или отсутствие решения) руководством ряда организационных вопросов, что может привести к обострению отношений между подчиненными; – нарушения личностных и организационных взаимоотношений в системе "управление-подчинение", препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненными.
<p>Факторы, которые проявляются несоответствием поступков человека принятым его в коллективе нормам и ценностям.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – управленческая некомпетентность и невоспитанность руководителей в результате непродуманной кадровой политики организации; – нарушение служебной этики; – несправедливая оценка руководителем трудового поведения подчиненных; – бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя; – неправильная стимуляция подчиненных вознаграждением и наказанием; – неспособность опираться в работе на неформальные объединения работников; – неверное отношение к критике.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что руководитель имеет огромное влияние на трудовой коллектив. По этой причине в работе и разрешении конфликтной ситуации любая ошибка, допущенная руководителем,

повторяется в восприятии подчиненных, сохраняется в памяти и долгое время влияет на характер отношений. Важнейший фактор со стороны руководителя в отношении социально-трудовых конфликтов – это его личные и профессиональные качества, которые играют важную роль при решении спорных вопросов.

Социально-трудовые конфликты имеют огромное значение, так как они оказывают влияние на развитие трудовой деятельности, при этом могут создавать угрозу самой организации. Важным моментом остается то, что полностью устранить влияние конфликтов в трудовой деятельности невозможно, так как они являются неотъемлемой частью системы современной трудовой деятельности. Поэтому социально-трудовые конфликты в организации необходимо уметь распознать и разрешать, используя определенные способы, методы, приемы.

Разрешение конфликта предполагает совместную конструктивную деятельность его сторон, направленную на взаимоприемлемое решение проблемы, которая привела к конфликтному столкновению, на основе прекращения противоборства. Разрешение конфликта предполагает деятельность обеих сторон как по преобразованию условий взаимодействия, так и по устранению личностных причин конфликта [4].

Разрешение конфликта – многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор стратегии разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий [4].

Существуют различные подходы к разрешению конфликтов. Их разделяют на структурные методы и межличностные стили.

Структурные методы разрешения конфликтов:

- Использование руководителем своего служебного положения в организации, которое позволяет издавать приказы, распоряжения;
- Разъединение (разведение) участников конфликта или снижение их зависимости друг от друга;

- Создание определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (например, поддержание необходимого запаса сырья и материалов);
- Назначение для конфликтующих сторон куратора или координатора (это посредник, который пытается примирить оппонентов; в качестве него может выступить специалист-конфликтолог, отдел трудовых отношений или комиссия по рассмотрению трудовых споров);
- Изменение рангов оппонентов (конфликт может прекратиться, если кто-то из его участников, которые раньше занимали одинаковые должности, станет руководителем остальных);
- Слияние подразделений и наделение их общей задачей (например, может быть принято решение об объединении отдела труда и заработной платы и отдела кадров в одну общую службу управления человеческими ресурсами);
- Проведение профилактических мероприятий, которые направлены на предупреждение конфликтов разъяснительная работа, координация и интеграция деятельности, установление общих целей, вознаграждение персонала [19].

Так, с помощью структурных методов можно разрешать и устранять уже возникшие разногласия и проблемы между работниками и работодателями в социально-трудовых отношениях.

Не существует единственного верного пути разрешения социально-трудового конфликта. Много зависит от качества ситуации, поставленных задач и степенью сопротивления.

Система разрешения социально-трудового конфликта – это подсистема системы управления персоналом, которая предполагает совместную деятельность сторон конфликта, направленную на взаимоприемлемое решение проблемы, которая привела к конфликтному столкновению, на основе прекращения противоборства.

Основным критерием разрешения социально-трудового конфликта является внутренняя удовлетворенность сторон результатами его разрешения и,

соответственно, прекращение противодействия; устранение психотравмирующих факторов; изменение личностных и деловых позиций участников; формирование навыка активного поведения субъектов в аналогичных ситуациях. Только разрешение и урегулирование (как разрешение с участием третьей стороны) является реальным завершением конфликтной ситуации в целом [36].

При разрешении социально-трудового конфликта выделяют 5 структурных элементов [28]:

1. стороны (участники) конфликта;
2. условия конфликта (включают условия его возникновения и условия его протекания);
3. предмет конфликта;
4. действия участников конфликта;
5. исход (результат) конфликта.

Для анализа социально-трудового конфликта необходимо определять его структурные элементы, которые при всем многообразии конфликтных противоречий задают некую устойчивую форму, характерную любому конфликту. Зная данные элементы, мы можем предлагать определенные действия и мероприятия, направленные на уничтожение конфликта.

Разрешение социально-трудового конфликта зависит от степени его сложности:

1. Масштаб конфликта (общее количество участников конфликта, затронутых конфликтом индивидов; количество сторон, позиций в конфликте);
2. Длительность конфликтной ситуации (на первоначальном этапе конфликта разрешить его гораздо проще, так как не сложилась сложная и запутанная структура участников конфликта);
3. Новизна или стандартность конфликта (если подобный трудовой конфликт уже произошел ранее, то его повторение будет происходить в менее острой форме. Участники относятся к конфликтной проблеме как уже знакомой, обычной, они спокойны, они знают пути решения этой проблемы);

4. Объективные или субъективные причины конфликта (технология разрешения конфликтов по объективным причинам более сложна, т.к. требует организационно-трудовых изменений).

5. Субъективные характеристики конфликтующих сторон (если у участников конфликта есть опыт, культура, образование, они способны лучше и быстрее увидеть решение проблемы, найти пути наилучшего поведения в конфликте).

Таким образом, если в конфликте задействовано малое количество людей, если конфликт происходил уже ранее, если причины конфликта субъективные и участники конфликта обладают субъективными характеристиками, а также конфликт находится на первоначальном этапе, то его решить будет гораздо проще, нежели он будет более крупномасштабным, вводящий большое количество людей, имея объективные причины, и конфликтная проблема не имела место быть ранее.

На стадии открытого противоборства для успешного разрешения конфликта необходимы следующие предпосылки:

1. Анализ конфликта;
2. Прогнозирование вероятного развития событий для каждой из конфликтующих сторон;
3. Выбор и реализация методов разрешения конфликтов.

Главное при урегулировании конфликта найти цивилизованные пути его разрешения: прийти к компромиссу, пойти на взаимные уступки, прекратить противоборство, попытаться наладить сотрудничество, установить систему конструктивных связей и взаимодействий.

4. Разработка практических рекомендаций, направленных на предупреждение и разрешение социально-трудовых противоборств [20].

Предпосылки разрешения социально-трудовых конфликтов могут быть реализованы руководителем организации, посредником, третьим лицом и самими участниками противодействия. Предпосылки направляют людей к осуществлению каких-либо действий. Тем самым, предпосылки разрешения

социально-трудовых конфликтов нацелены на поиск путей решения проблемы, на устранение и разрешение возникшего разногласия между сторонами конфликта. Предпосылки способствуют урегулированию конфликта на ранних стадиях.

Разрешение конфликта – это вид деятельности, направленный на завершение социально-трудового конфликта. Завершение конфликтов бывает полным и неполным. Полное завершение конфликта осуществляется при исключении всех причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Для неполного завершения конфликта характерно устранение не всех причин или конфликтных ситуаций. В реальной практике по разрешению конфликтов в организации важно учитывать предпосылки, типы, формы и способы их разрешения.

Структурные элементы, цель, предпосылки, формы, способы разрешения социально-трудового конфликта образуют взаимосвязь между собой, тем самым, приобретая системный характер.

Таким образом, для внедрения новых, более совершенных приемов, способов разрешения социально-трудовых конфликтов, необходимо создавать механизм разрешения. При этом динамичный характер социально-трудового конфликта обуславливает необходимость разработки системы разрешения социально-трудовых конфликтов в целях своевременного выявления и устранения возникающих проблем в организации.

1.2 Понятие «социальное партнерство», его принципы, формы и функции

Масштабы и сложность социально-экономических проблем и регулирование социально-трудовых отношений между трудом, капиталом и государством в современной России требуют поиска эффективных средств их решения. Все более актуальной становится необходимость налаживания

социального партнерства, т.е. системы, которая бы отвечала ведущим тенденциям общемирового развития социальной сферы.

Существует несколько подходов к определению социального партнерства.

Так, Александрова И. А. утверждает, что социальное партнерство – это способ организации общественных отношений на основе принципа социальной справедливости, предполагающего полную гармонизацию интересов всех членов общества [3].

По мнению Михеева В. А. социальное партнерство – это цивилизованная форма общественных отношений в социально-трудовой сфере, обеспечивающая координацию и защиту интересов работников, работодателей (предпринимателей), органов государственной власти, местного самоуправления путем заключения договоров, соглашений и стремления к достижению консенсуса, компромисса по важнейшим направлениям социально-экономического и политического развития[27].

В. Н. Якимцом представляется «социальное партнерство как взаимодействие не субъектов какой-либо особой сферы или направления общественной жизнедеятельности, а обязательно сторон, представляющих различные слои общества: государство, бизнес сообщество, гражданское общество. В данной интерпретации «идеализированное межотраслевое социальное партнерство понимается как конструктивное взаимодействие двух-трех секторов для решения социальных проблем, «выгодное» каждой из сторон в отдельности и населению территории, где оно реализуется, в целом» [49].

А также есть универсальный подход к определению социального партнерства, т.е. социальное партнерство понимается как особый социальный институт, на базе которого реализуется определенный тип социальных отношений, направленных на развитие консенсуса и положительного результата в процессе взаимодействия социальных субъектов – участников этого взаимодействия. В самом общем смысле определение «социальное партнерство» описывает всю совокупность социальных взаимодействий между

социальными субъектами, целью которых является достижение согласия и взаимного неприятия конфронтации и противостояния. Это отношения постоянного регулирования ежедневных практических действий, имеющих своей главной целью решение общих задач» [40].

Для данной работы подходит определение, которое трактуется в Трудовом Кодексе Российской Федерации Статье 23. Социальное партнерство в сфере труда – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений [33].

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей. Также сторонами социального партнерства могут являться органы государственной власти и органы местного самоуправления, если они выступают в качестве работодателей (ст. 25 ТК РФ) [33].

Основными элементами механизма социального партнерства являются:

- трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- постоянный переговорный процесс между представителями институтов социального партнерства – профсоюзами, объединениями работодателей, предпринимателями и органами власти;
- установление и соблюдение процедур согласования интересов и позиций сторон;
- кодификация отношений партнерства в Законах РФ, субъектов Федерации, в нормативных документах органов государственного управления;
- системы контроля за выполнением принятых договоров и соглашений;

- работа экспертов партнерских отношений, анализирующих состояние и перспективы развития социального партнерства;
- доведение идеи социального партнерства до широких слоев трудящихся [18].

Механизм реализации социального партнерства - это процедура координации действий сторон в процессе обсуждения, принятия и реализации планируемых мероприятий. Уровень развития социального партнерства напрямую определяется состоянием деятельности по совершенствованию его организационного, правового, научно-методического, информационного, кадрового и финансового обеспечения. Являясь одной из ведущих организаций, кадровое обеспечение предполагает разработку и внедрение различных форм обучения, повышения квалификации, а также участие профсоюзных объединений, занимающихся вопросами социального партнерства с заинтересованными сторонами[26].

При рассмотрении форм социального партнерства для начала необходимо раскрыть такие понятия, как коллективный договор и соглашение, так как они являются основополагающими элементами одной из форм социального партнерства. Согласно статье 5 Трудового кодекса Российской Федерации регулирование социально-трудовых отношений осуществляется коллективными трудовыми договорами, соглашениями и локальными нормативными актами. К локальным нормативным документам относятся трудовой договор, трудовое соглашение, должностные инструкции, положения о подразделениях, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, всевозможные правила, регламенты и тому подобные документы.

Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ) [42]. Целью настоящего документа является установление общих принципов взаимоотношений работника и работодателя в данной организации. Структура и содержание коллективного договора определяются его

участниками. Он обычно регулирует формы и размеры оплаты труда, рабочее время и время отдыха, вопросы улучшения безопасных условий труда, различные социальные гарантии и льготы работникам и т. д.

Соглашение - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и устанавливающий общие принципы регулирования связанных с ними экономических отношений, заключаемый между полномочными представителями работников и работодателей на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом (межотраслевом) и территориальном уровнях социального партнерства в пределах их компетенции.

Данные виды документов, как коллективный договор и соглашение, стоило бы заключать в крупных организациях, т. к. они являются основой для локального нормативного регулирования взаимоотношений работника и работодателя и предоставляют им дополнительные гарантии честного и добросовестного сотрудничества.

В соответствии с определением, представленном в комментариях к ТК РФ, формы социального партнерства представляют собой способы осуществления социального партнерства, конкретные виды взаимодействия его сторон в целях согласованного регулирования трудовых и иных, непосредственно связанных с ними отношений [23].

В России социальное партнерство осуществляется в следующих формах (ст. 27 ТК РФ):

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров [14].

Качественная реализация трех форм социального партнерства в организации таких, как коллективные переговоры по подготовке и заключению коллективных договоров, соглашений, участие работников, их представителей в управлении организацией, участие представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров, обеспечит низкий уровень конфликтности. Если при коллективных переговорах работники будут слышать и слушать, и будут также услышаны, если будет обеспечено участие сотрудников при принятии решений, если комиссия по трудовым спорам будет качественно работать, то уровень социальной конфликтности в организации будет низким.

Социальное партнерство обладает определенными принципами. Принципы социального партнерства – это основополагающие идеи, выражающие сущность, основной смысл социально-партнерских отношений [35]. Основными принципами социального партнерства являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;

- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений [42].

Необходимо придерживаться принципам социального партнерства при реализации форм социального партнерства в организации, т.к. с их помощью можно снизить количество возникающих социально-трудовых конфликтов.

Социальное партнерство является средством обеспечения успешного развития экономики и более справедливого распределения создаваемых обществом материальных и духовных благ.

Социальное партнерство не исключает, а, напротив, предполагает наличие конфликтов и споров. Но конфликты не должны переходить границ, допустимых законом. Предпочтение в конфликте отдается не подавлению и уничтожению, а убеждению и согласованию позиций.

Целостное исследование социального партнерства предполагает изучение его функций. Круг функций социального партнерства определяется интересами трех основных социальных партнеров: представление и защита национальных интересов в сфере труда, интересов работников и интересов работодателей. Существуют прямые функции социального партнерства, реализация которых направлена на обеспечение социального мира в обществе, и косвенные функции, которые проявляются во влиянии социального партнерства на общее формирование гражданского общества, а также на обеспечение социальной стабильности, социальной справедливости, социально-экономической безопасности и развития экономической демократии [24].

Система социального партнерства зарекомендовала себя как эффективный механизм разрешения социально-трудовых конфликтов и их предупреждения. Инструменты социального партнерства направлены на борьбу с системными причинами и снижение влияния ситуационных причин трудовых конфликтов. Инструментами социального партнерства являются генеральное, территориальное, межотраслевое, отраслевое соглашение, коллективный

договор, корпоративная социальная ответственность, корпоративные соглашения, налоговые льготы, участие работников в распределении прибыли, инвестиции человеческого капитала необходимые для организации мероприятий по достижению целей социальных партнеров в управлении социально-трудовых конфликтов. Мероприятия такие, как:

- Заключение соглашений и договоров на соответствующих уровнях;
- Информационно-организационные мероприятия.
- Разработка и внедрение программ содействия занятости, улучшению условий труда, обучению и переобучению и др.
- Мониторинг просроченной задолженности по заработной плате.
- Разработка и внедрение поощрительных мер для социально ответственных субъектов бизнеса (конкурсы, гранты, налоговые льготы и т.д.).

Для устранения причин возникновения социально-трудовых конфликтов в организации необходимо использовать инструменты социального партнерства. При их применении возможно решить несколько последовательных задач, которые стоят перед участниками социально-трудовых отношений:

1. разрешение противоречий в социально-трудовой сфере;
2. устранение возможностивозобновления конфликта путем устранения системных причин;
3. обеспечение дальнейшего взаимодействия участников социально-трудовых отношений на основе конструктивного сотрудничества;
4. создание условий для дальнейшего развития самой системы социального партнерства;
5. повышение конкурентоспособности национальной экономики путем развития человеческого потенциала и создания условий для долгосрочного развития бизнеса на основе принципа социальной справедливости [8].

Для разрешения социально-трудовых конфликтов необходимо использовать механизмы социального партнерства. Поскольку это требует законодательство, так, в статье 2 ТК РФ, указано, что трудовые отношения необходимо строить на базе социального партнерства. Поэтому умелое сочетание экономических, правовых, социальных и психологических методов, приемов, способов и инструментов разрешения конфликтов позволит минимизировать конфликты в компании, а также продуктивно и эффективно развивать их конструктивные последствия.

1.3 Понятие «качество трудовой жизни», его оценка, подходы

Также на уровень социальной конфликтности в организации существенно влияет качество трудовой жизни работников. Оценка качества трудовой жизни имеет огромное значение, так как с помощью нее возможна выработка механизмов реализации социально-трудовых отношений. Оценка качества трудовой жизни поможет выявить слабые стороны организации.

В настоящее время существует множество мнений по поводу определения качества трудовой жизни. Некоторые из определений представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Определение понятия «качество трудовой жизни»

Автор	Содержание понятия
Янковский В. И.	«Качество трудовой жизни представляет собой определенную совокупность факторов, характеризующих объективные параметры жизнедеятельности субъектов труда» [50].
Егоршин А. П.	«Качество трудовой жизни является интегральным показателем, комплексно характеризующим экономическое развитие общества, уровень материального, медицинского, экологического и духовного благополучия человека» [11].

Окончание таблицы 3

Автор	Содержание понятия
Журавлев П. В. Картанов С. А.	«Качество трудовой жизни – это степень удовлетворения важных личных потребностей работника посредством деятельность организации» [15].
Платонов О. А.	«Качество трудовой жизни - это всеобщее движение к созданию условий, препятствующих процессу отчуждения труда, восстановлению целостности культуры, возвышению человека как самостоятельной творческой личности» [32].
Баташева М. А.	«Качество трудовой жизни – это деятельность организации, направленная на удовлетворение потребностей работника путем создания механизмов, при помощи которых сотрудник получает полный доступ к процессу принятия решений, определяющих его жизнь на работе» [6].
Шлендер П. Э.	«Качество трудовой жизни – интегральное понятие, всесторонне характеризующее уровень и степень благосостояния, социального и духовного развития человека через его деятельность в организации. Это основной показатель оценки социально-трудовых отношений» [48].
Жулин Е. Г.	«Качество трудовой жизни – это совокупность свойств, характеризующих условия и организации труда, формирующих трудовую активность и обеспечивающих реализацию трудового и творческого потенциала работника с целью удовлетворения потребностей человека как личности и как работника» [13].

Таким образом, по приведенным определениям в таблице можно сделать вывод о том, что «качество трудовой жизни» является фактором, который влияет на формирование, реализацию и развитие трудового потенциала работников. Более современным понятием является определение Баташевой М. А., и оно подходит для данной работы, так как она утверждает о том, что качество трудовой жизни является деятельностью организации, которая направлена на удовлетворение потребностей работника путем создания механизмов, при помощи которых сотрудник получает полный доступ к принятию решений, касающихся его работы и интересов. Ведь, если работник будет полностью удовлетворять свои потребности в труде, то и не будут возникать социально-трудовые конфликты в организации.

Качество трудовой жизни определяется рядом параметров, которые зависят от степени развития социально-трудовых отношений: работников должна заинтересовывать их деятельность, т.е. характеризоваться высшим уровнем организации, содержательности труда, а также включать творческие элементы; работники должны получать достойную заработную плату; безопасные условия труда для сотрудников; адекватный контроль со стороны руководства; участие работников в принятии решений их работы и интересов; обеспечение работнику гарантий работы, правовая защищенность, возможности профессионального роста и развития дружеских взаимоотношений в коллективе. Данные характеристики способствуют снижению социально-трудовых конфликтов и споров в организации, а также повлияют в целом на ее развитие.

А. Ю. Павленко систематизирует показатели, определяющие качество трудовой жизни персонала, в девять блоков:

- 1) безопасные условия труда (численность занятых на оборудовании, не отвечающем требованиям безопасности, уровень производственного травматизма, уровень профессиональной заболеваемости, смертность на

рабочем месте, материальные затраты в связи с несчастными случаями, финансовые расходы на мероприятия по охране труда);

2) правовая защищенность работников (соблюдение трудового законодательства (количество выявленных нарушений), выполнение судебных решений о восстановлении нарушенных прав работников);

3) социальная защищенность работников (доля социальных расходов в бюджетах всех уровней, социальные льготы и гарантии, продолжительность оплачиваемого отпуска);

4) качество занятости с точки зрения полезности труда (конкурентоспособность работников на мировом рынке (миграция рабочей силы), конкурентоспособность на внутреннем рынке труда (уровень безработицы), вынужденная межрегиональная миграция рабочей силы, текучесть кадров, сочетание личных целей и целей организации);

5) возможность профессионального роста (масштабы подготовки и переподготовки кадров, возможность планирования служебной карьеры, объективная аттестация кадров, сочетание личных целей и целей организации);

6) справедливое вознаграждение за труд (соотношение МРОТ и прожиточного минимума трудоспособного работника (%), возможности дополнительной оплаты, ощущение справедливости в оплате труда);

7) уровень организации и содержательности труда (автоматизация производства, механизация производства, средняя продолжительность рабочего времени, используемые графики работы (сменность));

8) комфортность условий труда (хороший психологический климат, нормальные отношения с администрацией, оптимальная эргономика рабочего места, территориальная близость к дому);

9) демократизация трудовой жизни (участие сотрудников в управлении производством, коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений) [46].

Основываясь на показателях качества трудовой жизни можно сделать выводы о трудовой эффективности организации в целом и о слабых сторонах

социально-трудовой составляющей. Это дает возможность повысить уровень трудового благополучия компании (путем улучшения отрицательных показателей), создавая такие условия, в которых работник удовлетворит все необходимые потребности через деятельность в организации. Тем самым, это позволит снизить количество возникающих социально-трудовых конфликтов в компании.

Высокий уровень качества трудовой жизни способствует высокой оценке работниками организации, высокого уровня лояльности и отдачи, при этом уровень социальной конфликтности в организации будет низким.

2 Практика разрешения социально-трудовых конфликтов в организации ЗАО «Назаровское»

2.1 Организационно-управленческая характеристика ЗАО «Назаровское»

ЗАО «Назаровское» - одно из крупнейших сельскохозяйственных предприятий страны и крупнейшая в Назаровском районе организация, специализирующаяся на производстве и продаже сельскохозяйственной продукции. Компания является членом Национального Совета свиноводов России. Имеет статус племенного репродуктора по развитию свиней крупной белой породы и по разведению свиней породы ландрас и дюрок.

Основной целью создания ЗАО «Назаровское» является осуществление деятельности, направленной на получение прибыли.

Закрытое акционерное общество «Назаровское» зарегистрировано администрацией Назаровского района в июне 1992 года в результате реорганизации совхоза «Назаровский». Организация расположена по адресу: 662217, Красноярский край, Назаровский район, поселок Степной, улица Школьная, 15.

Основным видом деятельности ЗАО «Назаровское» является разведение молочного крупного рогатого скота, производство сырого молока. Дополнительными видами деятельности являются:

- Животноводство;
- Разведение прочих пород крупного рогатого скота и буйволов;
- Смешанное сельское хозяйство;
- Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности;
- Производство готовых кормов для животных.

Уставной капитал закрытого акционерного общества «Назаровское» составляет 27000 (двадцать семь тысяч) рублей. Он составляется из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами, а именно из 2700 штук обыкновенных именных акций, номинальная стоимость которых одинакова и равна 10 (десять) рублей [43].

Хозяйство специализируется на производстве и глубокой переработке сельскохозяйственной продукции. ЗАО «Назаровское» выпускает различную продукцию (молочная и кисломолочная продукция, сыры, творог и творожно-сырковая продукция, полуфабрикаты, хлеб и мучные кондитерские изделия, мед и и др.) по доступным ценам. Продукция отличается своей натуральностью и высоким качеством, т. к. изготавливается из собственных ресурсов.

ЗАО «Назаровское» входит в 10 крупнейших сельскохозяйственных предприятий России. Имеет правительственные награды: орден Ленина. Неоднократно награждалось почетными грамотами, дипломами, в том числе, дипломом «Агро-300» от Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ и др.

Хозяйство располагает следующими ресурсами:

- площадь сельскохозяйственных угодий-84397 га, из них пашни – 72781 га.
- количество крупного рогатого скота;
- поголовье свиней;
- имеется собственное перерабатывающее производство:

- мельницы;
- мясокомбинат;
- комбикормовый цех;
- цех по производству цельномолочной продукции.

Все сельскохозяйственное производство и переработка продукции размещены на двадцать одном отделениях хозяйства, которые связаны с центральной усадьбой и между собой развитой сетью автомобильных дорог с асфальтированным и щебеночно-гравийным покрытием.

Основой хозяйства является растениеводство. Шестнадцать отделений занимается производством зерна, в том числе продовольственной пшеницей и производством необходимых кормов для животноводства. Произведенное зерно перерабатывается на муку и комбикорм, излишки реализуются.

Хозяйство оснащено необходимой сельскохозяйственной техникой и сельскохозяйственными орудиями, в том числе: трактора всех видов, комбайны, грузовые автомобили, машины и оборудование почвообрабатывающие.

Основными конкурентами ЗАО «Назаровское» являются: АО «Тубинск», ЗАО «Солгонское», ЗАО «Искра», ЗАО «Светлолобоское». Данные организации специализируются на молочном скотоводстве.

Для организации очень важно качество выпускаемой продукции, а значит нужно уделять много внимания оборудованию и материалам. Проанализировав рынок поставщиков, ЗАО «Назаровское» пришло к выводу, что будет лучше сотрудничать с международными компаниями, специализирующихся на сельском хозяйстве. Основными международными поставщиками оборудования являются ООО «BigDutchman», фирма «NewHollandAgriculture», компания «Buller», компания «Claass».

ЗАО «Назаровское» имеет линейно-функциональную организационную структуру (приложение А), где глава организации – директор, которому непосредственно подчиняются начальники всех отделений и начальники отделов таких, как бухгалтерия, юридический отдел, отдел реализации,

экономический отдел, ветеринарный отдел, инженерный и строительный отделы, отдел статистики, энергетический и производственно-технический отделы, отдел кадров, отдел по охране труда, экологический отдел и др. Линейно-функциональные организационные структуры основаны на разделении, как полномочий, так и ответственности управленческих работников разного уровня.

Среднегодовая численность работников в 2019 году – 2274 человека, из них занятых в сельскохозяйственном производстве – 1876 человек. Среднемесячная заработная плата на одного работающего – 29872 руб. Хозяйство обеспечено кадрами по всем необходимым профессиям.

В ЗАО «Назаровское» преобладает документируемая кадровая политика, так как цели и принципы управления персоналом закреплены в уставе организации [43].

По времени реакции на изменения факторов среды кадровая политика характеризуется как активная. Это обусловлено тем, что деятельность в сельскохозяйственной отрасли выражается в сезонности работ, и зависит от природно-климатических условий, в случае изменения которых организация должна быстро реагировать.

Кадровая политика организации, по такому показателю как ограничение по найму, характеризуется как закрытая. Сотрудники, не требующие высокой квалификации, набираются извне, а руководящий состав возвращается внутри организации.

Исходя из классификации моделей управления персоналом по Дэвиду Гесту, в ЗАО «Назаровское» установлена патерналистская модель, так как руководитель заботится о своих подчиненных. Управление персоналом в «Назаровское» через заботу и контроль занимается руководство, сосредоточив в своих руках оформление кадров и реализацию социальных программ. Руководитель сосредоточен на том, чтобы сотрудники были удовлетворены своей деятельностью.

В ЗАО «Назаровское» отсутствует профсоюз, локальные нормативные акты директор утверждает самостоятельно. К компетенции директора относятся все вопросы руководства текущей деятельности организации. Директор организует выполнение решений общего собрания акционеров. Директор без доверенности действует от имени организации, в том числе представляет ее интересы, совершает сделки в пределах, установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и уставом, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками организации [43].

2.2 Оценка качества трудовой жизни работников ЗАО «Назаровское»

Существует множество подходов к оценке качества трудовой жизни работников в организации, которые включают в себя различные показатели и критерии оценивания. Для проведения исследования по оценке качества трудовой жизни работников ЗАО «Назаровское» наиболее подходящим является подход, разработанный кандидатом экономических наук А. Ю. Павленко, так как в его основе лежит система показателей, отражающих наиболее важные вопросы, которые касаются трудовой жизни сотрудников организации, а именно: заработная плата, условия труда, правовая и социальная защищенность работников, текучесть кадров, «демократизация трудовой жизни».

Согласно данному подходу оценка качества трудовой жизни персонала осуществляется по индикативным блокам, а информационной базой для исследования качества трудовой жизни работников являются данные статистики, социологических опросов, экспертные оценки[46]:

- Заработная плата (отношение средней номинальной начисленной заработной платы сотрудников организации к величине прожиточного минимума трудоспособного населения);

- Условия труда (численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на 1 день и более, в т. ч. со смертельным исходом);
- Правовая и социальная защищенность работников (количество выявленных нарушений трудового законодательства, социальные гарантии и льготы, продолжительность оплачиваемого отпуска);
- Текучесть кадров;
- «Демократизация трудовой жизни» (коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений).

Показатели трудовой жизни сотрудников отражают трудовую эффективность организации в целом и слабые стороны социально-трудовых отношений.

1 Блок – Заработная плата

Динамика заработной платы – важная составная часть комплексного индекса достойного труда, поскольку люди должны иметь возможность повышать продуктивность своей деятельности, полноценно участвовать в процессе формирования дохода и трудиться за справедливое денежное вознаграждение.

Таблица 4 – Отношение средней номинальной начисленной заработной платы сотрудников ЗАО «Назаровское» к величине прожиточного минимума трудоспособного населения в Красноярском крае, %

	2015	2016	2017	2018	2019
Средняя номинальная начисленная з/п, руб	24846	26204	27221	28461	29872
Величина прожиточного минимума, руб	11227	11463	11693	12332	13028
Отношение средней номинальной начисленной з/п к величине прожиточного минимума трудоспособного населения, раз	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3

Вывод: Средняя номинальная начисленная зарплата в «Назаровское» в 2015 году была больше величины прожиточного минимума по Красноярскому краю в 2,2 раза. В период с 2016 по 2019 значение этого отношения было стабильным и составляло 2,3 раз. Данные показатели ниже отношения номинальной начисленной заработной платы и величины прожиточного минимума в среднем по России (4 раза).

2 Блок – Безопасные условия труда

Охране труда в ЗАО «Назаровское» уделяется большое значение, так как соблюдение правил безопасности и производственной санитарии являются основными аспектами при достижении высоких производственных результатов. Таблица 5 – Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на 1 день и более, в т. ч. со смертельным исходом

	2015	2016	2017	2018	2019
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве, чел.	0	1	2	0	1

Вывод: Численность пострадавших при несчастных случаях с утратой трудоспособности в ЗАО «Назаровское» за последние пять лет составляет всего 4 человека, что говорит о безопасным условиях труда в организации.

Материальные затраты в связи с несчастными случаями в «Назаровское» составляют в размере 50000 руб.

3 Блок – Правовая и социальная защищенность работников

В ЗАО «Назаровское» количество выявленных нарушений требований трудового законодательства касаются оплаты труда и дисциплинарного взыскания. Данный вывод был сделан при анализе трудовых споров в «Назаровское», возникающих из трудовых отношений, представленных на сайте Назаровского городского суда Красноярского края [29]. Работники при обращении в суд по вопросам оплаты труда и дисциплинарного взыскания в

большинстве случаев выигрывали дело. Таких случаев за последние 10 лет зафиксировано 18.

Социальные льготы, гарантии и компенсации для работников ЗАО «Назаровское»:

- Выплата средней заработной платы на период отсутствия работника при совмещении работы с получением образования;
- Своевременное исчисление и уплата страховых взносов в государственные внебюджетные фонды;
- Выплата единовременного пособия при выходе работников на пенсию, рождении ребенка;
- Оказание материальной помощи в случае смерти работника;
- Единовременная выплата денежного вознаграждения работникам, награжденным государственным и отраслевыми наградами;
- Выплата работникам материальной помощи при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск (продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска – 28 календарных дней, дополнительный – 8 календарных дней) и т.д.

Правовая и социальная защищенность работников ЗАО «Назаровское» находится на должном уровне, хоть и возникают некоторые нарушения. Для повышения данного уровня необходимо задуматься о создании комиссии по трудовым спорам и профсоюза.

4 Блок – Текучесть кадров

Текучесть кадров представляет собой движение рабочей силы, которое характеризуется неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Таблица 6 – Текучесть кадров в ЗАО «Назаровское»

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019
Среднегодовая численность работников, чел.	2093	2168	2289	2146	2274
Количество уволившихся по собственному желанию и инициативе работодателя, чел.	103	75	121	67	128
Текучесть кадров, %	4,9	3,5	5,3	3,1	5,6

Вывод: Текучесть кадров в ЗАО «Назаровское» в 2015 году составляла 4,9%, к следующему году она снизилась до 3,5%, затем снова увеличилась до 5,3% (2017 г.). В 2018 году данный показатель составлял 3,1%, а в 2019 5,6%. Следовательно, динамика текучести кадров в организации «Назаровское» является нестабильной, каждый год она либо увеличивается, либо уменьшается.

5 Блок – «Демократизация трудовой жизни»

Коллективно-трудовое регулирование социально-трудовых отношений в ЗАО «Назаровское» фактически не развито. В организации отсутствует коллективный договор, участие работников в управлении производством минимальное, т.к. принятие решений является централизованным, а также отсутствует профсоюз, который поспособствовал бы улучшению социально-трудовых отношений между работником и работодателем; нет комиссии по трудовым спорам, поэтому все вопросы решаются в суде, если стороны конфликта не удалось договориться.

Таким образом, проанализировав несколько блоков оценки качества трудовой жизни работников ЗАО «Назаровское», можно сделать вывод о том, что организация эффективно развивается и предоставляет необходимые условия для сотрудников.

Такой показатель, как средняя номинальная начисленная заработная плата на протяжении последних пяти лет в 2, 3 раза выше прожиточного минимума.

В «Назаровское» большое внимание уделяется безопасным условиям труда, за последние годы зафиксировано всего 4 несчастных случая.

Правовая и социальная защищенность работников ЗАО «Назаровское» находится на должном уровне, хоть и возникают некоторые нарушения, касающиеся оплаты труда и дисциплинарного взыскания.

Показатель «текучесть кадров» в организации «Назаровское» является нестабильным. Количество уволившихся по собственному желанию и инициативе работодателя варьируется примерно от 60 до 130 человек.

ЗАО «Назаровское» совсем не обеспечивает участие сотрудников в принятии решений по поводу их работы. Такой показатель, как «демократизация трудовой жизни» абсолютно не работает и не развивается, что способствует возникновению социально-трудовых конфликтов и трудовых споров между работниками и работодателем.

2.3 Оценка существующей практики разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское»

В ЗАО «Назаровское», как и в любой другой организации, возникают социально-трудовые конфликты и трудовые споры между работником и работодателем, которые необходимо вовремя распознать и разрешать, пока они не привели к определенным последствиям.

Субъектами системы разрешения социально-трудовых конфликтов выступают работодатель (ЗАО «Назаровское»), который вступил в трудовые отношения с рабочим, и рабочий, который вступил в трудовые отношения с работодателем.

При исследовании существующей практики разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» методами сбора информации являлись анализ документов и интервью у сотрудников организации на предмет соблюдения принципов социального партнерства.

За разрешение социально-трудовых конфликтов и трудовых споров в ЗАО «Назаровское» отвечает юридический отдел, так как в организации отсутствует комиссия по трудовым спорам. А все вопросы в основном рассматриваются в суде. При возникновении трудового спора в организации сначала делается попытка добровольного примирения нанимателя и сотрудника в процессе их личной встречи или встречи законных представителей в процессе переговоров. Если же в результате стороны примирились, то следующие этапы разрешения спора становятся неуместными. Если же урегулировать конфликт не удалось, то спорную ситуацию разрешают уже в суде.

Но так как причины возникновения социально-трудовых конфликтов и трудовых споров разнообразны, то я решила проанализировать гражданские и административные дела по спорам, возникающих из трудовых отношений в ЗАО «Назаровское», которые представлены на сайте Назаровского городского суда Красноярского края [29]. Период рассмотренных дел с 2010 по 2020 год. Споры, возникающие из трудовых отношений в ЗАО «Назаровское», представлены на рисунке 1.

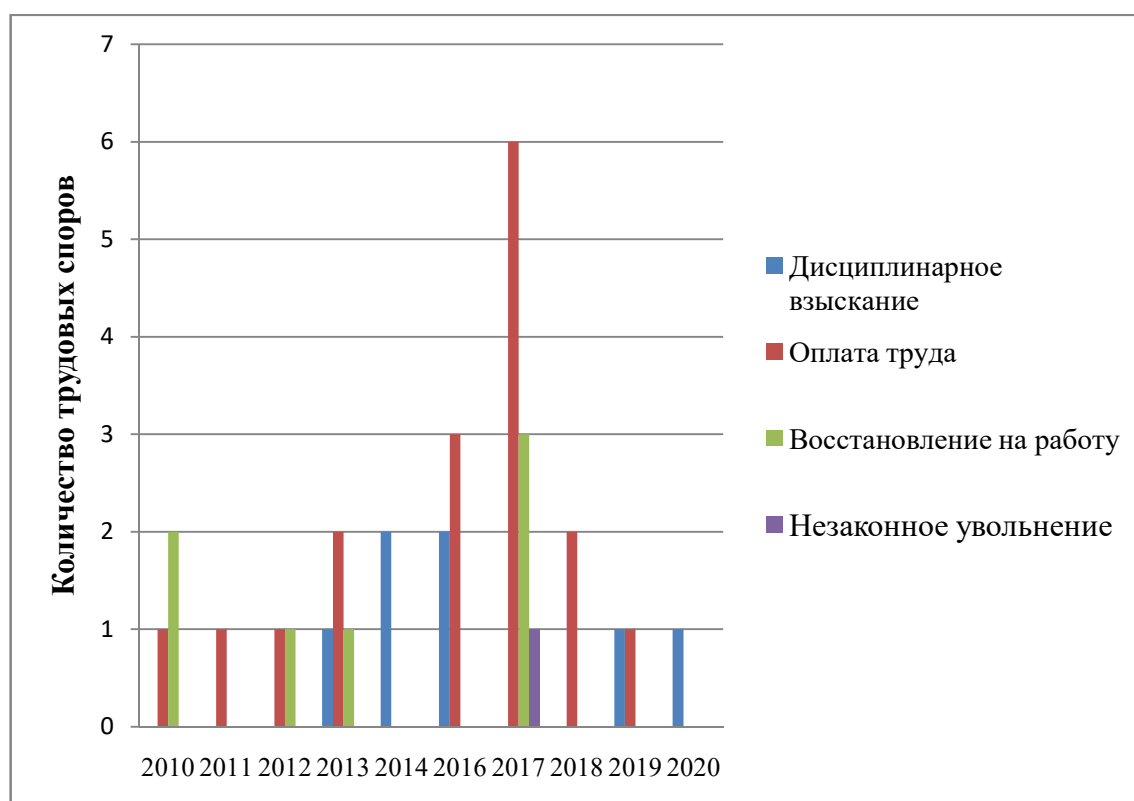


Рисунок 1 – Споры, возникающие из трудовых отношений

За 10 лет всего было 17 трудовых споров, связанных с оплатой труда, 7 с восстановлением на работу, 6 по поводу дисциплинарного взыскания, и 1 незаконное увольнение. Всего споров, возникающих из трудовых отношений, с 2010 по 2020 год - 31. Процентное отношение споров, возникающих из трудовых отношений, за последние 10 лет представлено на рисунке 2.

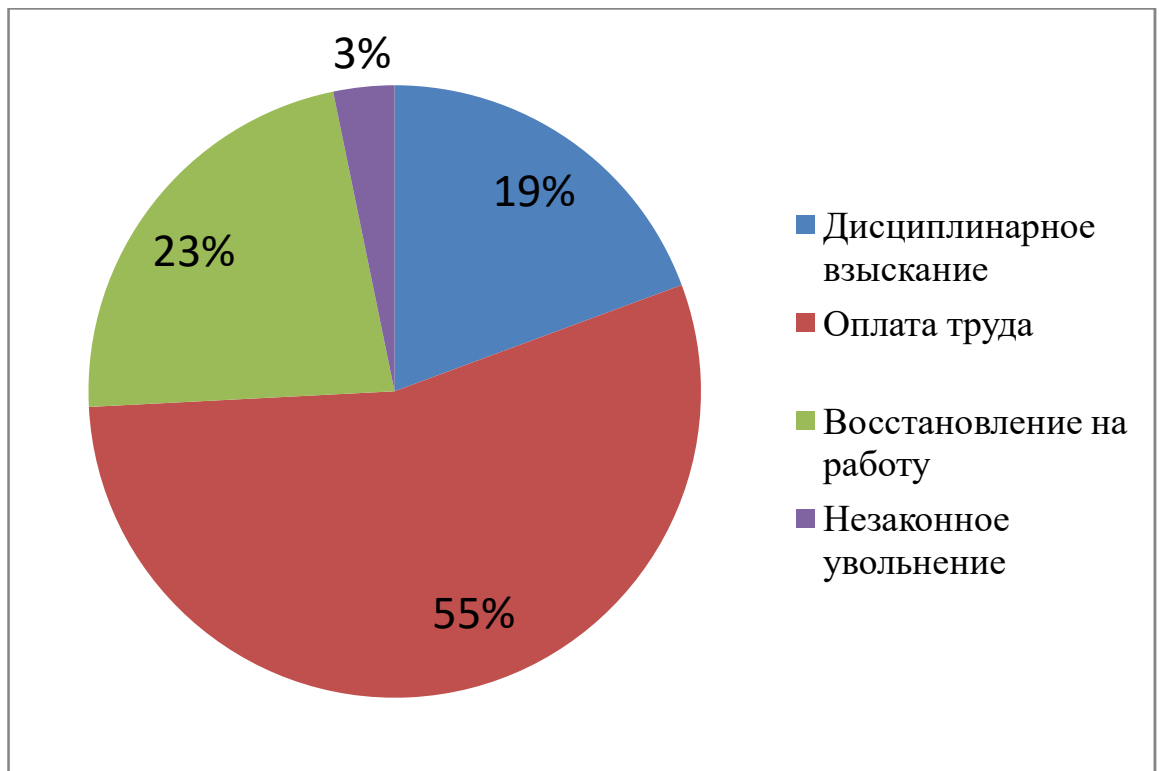


Рисунок 2 – Споры, возникающие из трудовых отношений, за 2010-2020 годы

В период с 2010 по 2020 год было 55% трудовых споров, связанных с оплатой труда, 23% - с восстановлением на работу, 19% - с дисциплинарным взысканием и только 3% - из-за незаконного увольнения.

Трудовые споры в ЗАО «Назаровское» связаны в основном с оплатой труда (недоначисленная заработная плата, компенсация морального вреда, необоснованно удержана премия, компенсация за задержку заработной платы и т.д.). В 2017 году их наблюдалось больше всего – 6 рассмотренных дел за этот период. Затем трудовые споры связаны с восстановлением на работу и дисциплинарным взысканием. И лишь один спор наблюдался из-за незаконного увольнения в 2017 году.

Также я проанализировала, кто в этих рассмотренных делах по спорам, возникающих из трудовых отношений, выиграл. В качестве истца (заявителя) выступали работники ЗАО «Назаровское», а в качестве ответчика выступала сама организация «Назаровское». Решение суда представлено на рисунке 3.

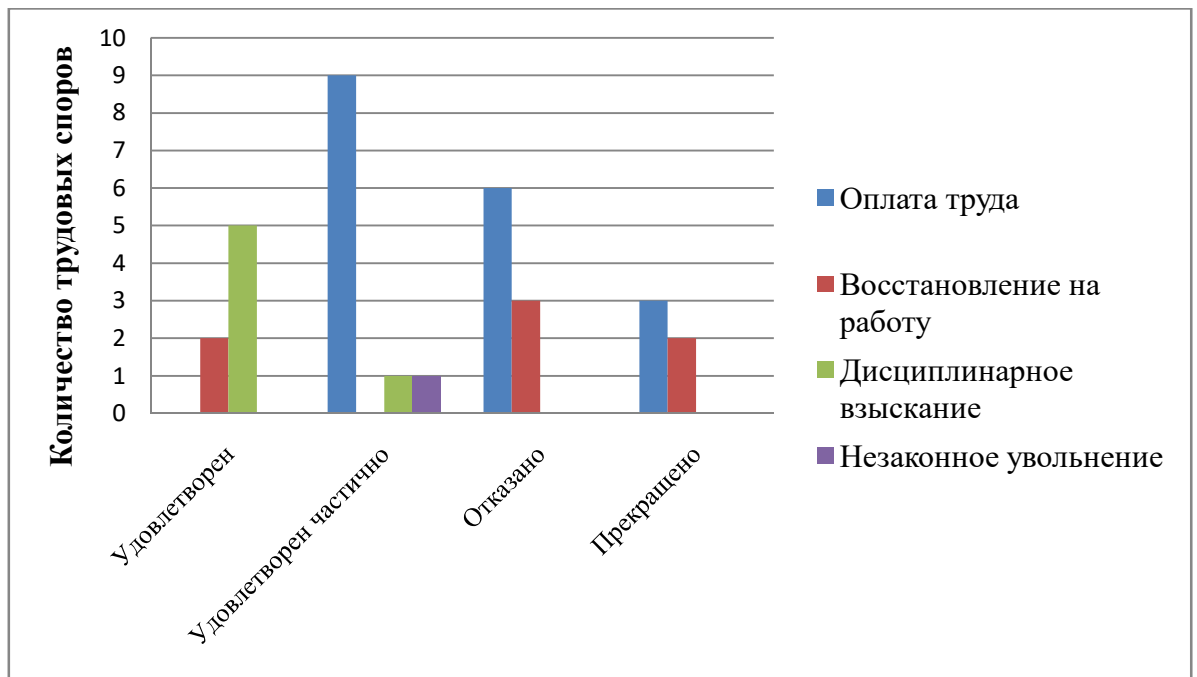


Рисунок 3 – Решение суда

По диаграмме видно, что 7 дел было удовлетворено в пользу истца, 11 частично удовлетворено, 9 отказано и 5 дел вообще прекратили.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что с небольшим отрывом выигрывают работники «Назаровское», что не есть хорошо для самой организации. Чаще всего работники выигрывают при оплате труда, а также при дисциплинарном взыскании. При рассмотрении исков, связанных с восстановлением на работе сотрудника, чаще выигрывает работодатель. А вот спор об увольнении был частично удовлетворен в пользу работника. Прекращение дел было связано с отказом истца от иска.

Анализ трудовых споров в ЗАО «Назаровское» показал, что наибольшее количество споров возникает из-за оплаты труда и дисциплинарного взыскания. Такие споры можно решать не только в суде, но и в комиссии по трудовым спорам, которая отсутствует в данной организации.

В организации «Назаровское» фактически не развиты формы социального партнерства, т. е. отсутствует коллективный договор; участие работников в управлении организацией минимальное, т.к. решения принимаются централизованно; отсутствует профсоюз, который поспособствовал бы улучшению социально-трудовых отношений между работником и

работодателем; отсутствуют механизмы внутреннего примирения; нет комиссии по трудовым спорам, поэтому все вопросы решаются в суде, если стороны конфликта договорились в процессе переговоров. Отсутствие системы социального партнерства может оказать влияние на уровень социальной конфликтности и качество трудовой жизни сотрудников. А также формы социального партнерства поспособствовали бы развитию социальной ответственности руководителя и работников.

Организация «Назаровское» работает эффективно при возникновении социально-трудовых конфликтов, но так как были выявлены недостатки, то было бы целесообразно ввести систему разрешения конфликтов по средствам социального партнерства. Даже в статье 2 ТК РФ указано, что трудовые отношения строятся на базе социального партнерства. Но поскольку в ходе анализа практики разрешения конфликтов в ЗАО «Назаровское» было выявлено, что в организации абсолютно не работают формы социального партнерства, необходимо разработать комплекс предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства.

3 Разработка комплекса предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» на принципах социального партнерства

3.1 Введение коллективно-договорного регулирования в ЗАО «Назаровское»

Как показало исследование, в ЗАО «Назаровское» фактически не развиты формы социального партнерства: отсутствует коллективный договор; участие работников в управлении организацией минимальное, т.к. решения принимаются централизованно; отсутствует профсоюз, который поспособствовал бы улучшению социально-трудовых отношений между

работником и работодателем; отсутствуют механизмы внутреннего примирения; нет комиссии по трудовым спорам, поэтому все вопросы решаются в суде, если стороны конфликта не примирились добровольно. Поэтому присутствие данных форм могло бы улучшить качество трудовой жизни сотрудников и снизить уровень социальной конфликтности в организации.

В качестве предложений по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» на принципах социального партнерства могут выступать:

- 1) Ввести коллективно-договорное регулирование;
- 2) Внедрить механизмы досудебного разрешения социально-трудовых конфликтов;
- 3) Внедрить механизмы участия работников в управлении организацией.

Данные предложения направлены на развитие социальной ответственности организации, улучшение качества трудовой жизни сотрудников предприятия «Назаровское» и как следствие, их лояльности.

Одной из форм социального партнерства является проведение коллективных переговоров по подготовке и заключению соглашений и коллективных договоров. Такие элементы социального партнерства, как соглашение и коллективный договор необходимы для регулирования социально-трудовых отношений между работником и работодателем. Соглашение заключается на федеральном, межрегиональном, региональном, отраслевом и территориальном уровнях социального партнерства. В отраслевом соглашении по агропромышленному комплексу Российской Федерации отражены многие положения, которые могли бы стать основой при разработке коллективного договора в ЗАО «Назаровское» [30].

В ЗАО «Назаровское» необходимо заключить коллективный договор для регулирования социально-трудовых отношений между работодателем и работниками. Коллективный договор наделит руководителя организации и ее

работников социальной ответственностью. Его создание обеспечит работников организации «Назаровское» базовыми гарантиями и обеспечит достойные условия труда, а также такие вопросы будут решаться на уровне организации посредством коллективных переговоров. А также это требует законодательство. Тем самым, если мы хотим, чтобы работники и работодатель следовали принципам социального партнерства, то они должны быть где-то прописаны, а именно в коллективном договоре.

Необходимо, чтобы в организации «Назаровское» после принятия решения о проведении коллективных переговоров с целью заключения коллективного договора, сообщить директору о проявленной инициативе, отправив ему соответствующее предложение в письменной форме. Но инициаторами могут выступать не только объединения работников, а также сам руководитель предприятия. После 7-ми календарных дней со дня получения данного предложения стороны обязаны вступить в коллективные переговоры, при этом отправив инициатору ответ с указанием представителей со своей стороны для участия в составе комиссии по ведению коллективных переговоров и их полномочий. После обсуждения о включении основных положений в коллективный договор, в ходе которого будут учтены мнения и интересы с обеих сторон, будет принято решение о разработке коллективного договора отделом управления персонала. Отделу необходимо будет подготовить макет коллективного договора с учетом организационно-правовой формы работодателя, структуры и штатного расписания, сферы осуществления деятельности ЗАО «Назаровское» и с учетом пожелания всех сторон. После составления документа он будет передан на ознакомление изначально директору, а затем сотрудникам организации. При несогласии каждый из участников может внести свои предложения. Только потом документ будет утвержден двумя сторонами: директором и работниками организации ЗАО «Назаровское».

Сторонами коллективного договора являются работодатель- ЗАО «Назаровское» в лице директора организации Исаева В. А., и работник –

объединения работников ЗАО «Назаровское». В него будут включены такие основные положения, как обязательства сторон в области производственных и экономических отношений; трудовой договор, занятость, условия высвобождения; переобучение, повышение квалификации работников; рабочее время и время отдыха; оплата труда; социальные льготы и гарантии; охрана труда; развитие социального партнерства.

Положение об обязательствах сторон в области производственных и экономических отношений отражено в отраслевом соглашении по агропромышленному комплексу за 2018-2020 годы РФ[30]. Для улучшения социально-экономической защищенности работников сельскохозяйственного производства я бы включила данное положение, где стороны ЗАО «Назаровское» были бы обязаны содействовать: росту уровня технологического, технического оснащения, повышению качества и безопасности продукции, воспроизводству и эффективному использованию земель сельскохозяйственного назначения, устойчивому развитию сельских территорий, обеспечению устойчивой занятости, достойного уровня заработной платы и социальной защиты работников, повышению уровня охраны труда и экологической безопасности в организации, совершенствованию экономических и социально-трудовых отношений в организациях, повышению эффективности взаимодействия социальных партнеров, равноправному социальному диалогу.

Положение «трудовой договор, занятость, условия высвобождения» будет составлен согласно законодательству Российской Федерации. По поводу заключения трудового договора, я бы внесла пункт о сезонности работ, т.к. при сезонных работах сотрудник может заключить договор либо на срок не более 6 месяцев, либо более, чем на 6 месяцев.

В случае переобучения и повышения квалификации работников необходимо прописать в коллективном договоре, что работодатель обязуется: создавать необходимые условия для того, чтобы сотрудник мог совмещать работу с обучением, т.е. проходить профессиональное обучение на

производстве или обучаться в учебном заведении без отрыва от производства, в соответствии с действующим законодательством, а также предоставлять работникам, обучающимся в вечерних и заочных высших и средних специальных учебных заведениях, оплачиваемые отпуска в связи с обучением, а также другие льготы, предусмотренные в организации.

Баланс рабочего времени и времени отдыха работников будет формироваться согласно законодательству. Но я бы предложила внести такие пункты, которые прописаны в отраслевом соглашении по агропромышленному комплексу РФ, как сезонность работ. В ЗАО «Назаровское» производительность зависит от времени года, поэтому работники будут заключать трудовые договоры согласно сезонности работы, которая может составлять более 6 месяцев, а так же которая не может превышать более 6 месяцев.

Для женщин, работающих в сельскохозяйственном производстве продолжительность рабочего времени будет составлять 36 и менее часов в неделю, при этом заработная плата будет выплачиваться в том же размере. По результатам специальной оценки условий труда работникам, рабочие места которых будут отнесены к вредным условиям 3-й или 4-й степени или опасным условиям труда, будет установлена сокращенная продолжительность рабочего времени – 36 часов в неделю.

В положение «Оплата труда» можно включить такую цель, как повышение реальных доходов работников за счет роста эффективности и объемов производства и доведение уровня номинальной заработной платы в сельском хозяйстве до 90 процентов от уровня средней заработной платы по стране. Данная цель прописана в отраслевом соглашении [48]. Также из отраслевого соглашения можно включить: минимальная тарифная ставка рабочих первого разряда не ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения; наименование профессий, перечень и тарификация основных видов работ, присвоение квалификационных разрядов производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий

рабочих; директор индексирует заработную плату в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги за предыдущий календарный год; директор ориентируется на установлении доли тарифной ставки/должностного оклада в заработной плате на уровне не менее 70 %; доля заработной платы, выплачиваемая в неденежной форме, не может превышать 20 % от начисленной месячной заработной платы; выплата заработной платы не реже, чем каждые полмесяца; компенсация за вредные условия труда и работу в ночное время не ниже 4 % от оклада. Также в данном положении можно прописать про период посевных работ, т.к. в это время оплата труда начисляется в зависимости от засеянной площади (гектаров). В ЗАО «Назаровское» есть норма по поводу того, сколько необходимо засеять гектаров в день. Если работник превышает данную норму, то ему выплата начисляется в зависимости от того, насколько он перевыполнил данную норму.

Социальные льготы и гарантии являются мерой социальной поддержки работников «Назаровское». В коллективный договор я бы предложила включить такие льготы и гарантии, как:

- выплату компенсаций в размере не ниже минимальной заработной платы инвалидам труда при предоставлении им путевок на лечение согласно медицинскому показанию;
- выплату единовременного пособия при выходе работников на пенсию, рождении ребенка в размере 50000 рублей;
- предоставление оплачиваемых, исходя из тарифной ставки (оклада) работника, дней отдыха в случаях: собственной свадьбы (3 дня); свадьбы детей (3 дня); смерти супругов, членов семей (3 дня);
- оплату расходов на ритуальные услуги в случае смерти работника, несчастного случая на производстве, при получении профессионального заболевания, при установлении инвалидности в размере в размере 50000 рублей.
- предоставление оплачиваемых путевок в санатории, а также компенсация расходов на лечение;

- предоставление жилья;
- единовременную выплату денежного вознаграждения работникам, награжденным государственными и отраслевыми наградами;
- выплата «подъемных» молодым специалистам в течение года в размере 500000 рублей;
- предоставление транспорта до места работы и обратно;
- доплата за стаж работы.

Также будут включены социальные льготы и гарантии, которые прописаны в ТК РФ. Данными гарантиями организация снижает текучесть кадров и делает сотрудников сплоченными, и лояльными, а также улучшает имидж организации в плане социальной ответственности.

ЗАО «Назаровское» приоритетом своей деятельности считает обеспечение безопасности жизни и здоровья работников в процессе труда. На каждом рабочем месте условия труда соответствуют требованиям охраны труда. Создана и функционирует система управления охраной труда. В коллективном договоре также это положение важно учесть. Необходимо внести такие пункты, как соблюдение всех норм и требований по охране труда; финансирование мероприятий по охране труда в размере не менее 0,2 % суммы затрат на производство продукции (работ, услуг); предоставление работникам специальной одежды, специальной обуви, современных средств индивидуальной и коллективной защиты; проведение медицинских осмотров; обязательное социальное страхование работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и т.д.

В сельском хозяйстве большое значение придается молодежной политике, т.к. в настоящее время лица в возрасте до 35 лет не хотят жить в сельских местностях. Поэтому многие организации для развития кадрового и интеллектуального потенциала сельскохозяйственной отрасли хотят привлечь молодежь. Данное положение также можно было бы отразить в коллективном договоре, т. к. в ЗАО «Назаровское» руководство нацелено на удержание молодых специалистов. При трудоустройстве молодежи предлагают выплату

«подъемных» в размере 500000 рублей в течение одного года при условии, что молодой специалист будет работать в организации три года. По истечении трех лет, он может снова взять «подъемные».

В коллективном договоре также можно отразить развитие социального партнерства. Таким образом, в рамках повышения коллективно-договорного регулирования социально-трудовых отношений стороны договариваются о выполнении норм ТК РФ, принимать меры по совершенствованию нормативных правовых актов, принимать участие в собраниях, конференциях по подведению итогов выполнения коллективного договора, принимать меры по предотвращению трудовых споров в организации, необходимо регулярно проводить совещания, конференции, круглые столы для обсуждения тем, касающихся социальной ответственности руководителя и работников. Необходимо, чтобы работодатель и работники содействовали созданию условий для информирования граждан о значимых мероприятиях. Можно было бы создать разделы или страницы на официальном сайте в сети «Интернет», посвященные теме социального партнерства.

Таким образом, в коллективном договоре «Назаровское» будут прописаны основные положения согласно трудовому законодательству РФ и отраслевому соглашению по агропромышленному комплексу РФ. Коллективный договор будет распространяться на всех сотрудников ЗАО «Назаровское». Подписание данного коллективного договора обеспечит выполнение указанных обязанностей с обеих сторон.

Создание коллективного договора также повлечет за собой добровольное участие в коллективных переговорах, целью которых будет улучшение подходов и принципов социального партнерства, которые будут прописываться в данном договоре. Коллективный договор имеет большую силу с точки зрения морали, поэтому его заключение заденет такие важные вопросы, касающиеся внутренней корпоративной этики.

3.2 Внедрение механизмов досудебного разрешения социально-трудовых конфликтов и участия работников в управлении организацией ЗАО «Назаровское»

При разрешении социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» необходимо внедрить механизмы досудебного их разрешения на принципах социального партнерства. Досудебное разрешение может проходить через два уровня:

- 1) Попытка добровольного примирения;
- 2) Разрешение конфликтов через комиссию по трудовым спорам.

В организации «Назаровское» при возникновении социально-трудового конфликта можно его урегулировать самостоятельно путем переговоров по своему усмотрению. Если в процессе переговоров конфликт не удалось устранить, то можно прибегнуть к помощи третьего лица – медиатору. Медиатор должен понять каждую сторону и создать пространство, в котором они смогут понять свои ошибки, и начнут учитывать интересы каждого. Таким образом, они будут говорить в стиле сотрудничества, т.е. обеспечат такое взаимодействие, которое приведет к балансу различающихся интересов.

ЗАО «Назаровское» может использовать внутренние возможности для того, чтобы не выносить трудовые споры в суд и даже в комиссию по трудовым спорам. Для этого необходимо создание внутренних комиссий, например, комиссия по примирению и комиссия по стандартам, которые могли бы разрешать конфликты неформально. При возникновении конфликта создавалась бы комиссия по 3 человека с каждой стороны, которые знают проблему и владеют навыками ведения переговоров. Конфликт бы рассматривался в течение 5-ти рабочих дней. После чего принималось бы решение. Решение может быть согласованно, это значит, что конфликт разрешен. Если стороны не смогли договориться, то тогда можно предложить разрешить трудовой спор в комиссии по трудовым спорам (далее – КТС).

В ЗАО «Назаровское» отсутствует комиссия по трудовым спорам. Поэтому я предлагаю создать в ЗАО «Назаровское» комиссию по трудовым спорам и разработать о ней положение.

При анализе практики разрешения социально-трудовых конфликтов в «Назаровское» было выявлено, что основными причинами возникновения трудовых споров являются оплата труда (недоначисленная заработная плата, компенсация морального вреда, необоснованно удержана премия, компенсация за задержку заработной платы и т.д.) и дисциплинарное взыскание. Данные причины можно разрешать не только через суд, но и через КТС. Так как в организации отсутствует профсоюз и иной представительный орган, то КТС может быть образована общим собранием коллектива по инициативе работников или работодателя. Комиссия по трудовым спорам избирает из своего состава председателя, заместителя председателя и секретаря комиссии. Количественный состав будет состоять из 6 человек с каждой стороны. Члены комиссии должны обладать такими личностными качествами, как: умение слушать, аргументировать, убеждать, управлять дискуссией, уметь реагировать на настроение сторон, уметь снимать напряженность переговорного процесса, а также стремиться к пониманию и быть заинтересованными. КТС будет образована сроком на 3 года. Организационно-техническое обеспечение деятельности КТС возложено на директора организации.

Затем необходимо разработать положение о комиссии по трудовым спорам. Формирует положение о КТС избранный состав КТС. В него будут включены такие основные положения: правовой статус и компетенция КТС; состав и порядок создания КТС, порядок обращения в комиссию по трудовым спорам, порядок рассмотрения индивидуального трудового спора в КТС, порядок принятия решения комиссией по трудовым спорам, исполнение решений КТС.

Макет положения о КТС может включать такие основные элементы, как:

Блок 1 – Правовой статус и компетенция КТС

Правовой статус КТС – досудебный орган по рассмотрению индивидуальный трудовых споров, возникающих в ЗАО «Назаровское». К компетенциям КТС относятся такие споры, как о взыскании зарплаты (доплаты, надбавки, премии и другие выплаты), об оплате сверхурочных работ, о дисциплинарных взысканиях, о выплатах при отправлении в командировку, об изменении условий трудового договора, неправильность или неточность заполнения трудовой книжки.

Блок 2 – Состав и порядок создания КТС.

Комиссия по трудовым спорам будет образована из 6 человек на равноправных началах из одинакового числа представителей со стороны руководства ЗАО «Назаровское» и работников данной организации. Они будут избраны на общем собрании трудового коллектива. Затем путем голосования будут избраны председатель, заместитель председателя и секретарь комиссии. Комиссия будет создана на три года. Также в этом положении можно прописать в каких случаях полномочия члена КТС прекращаются досрочно, т.е. это может быть по личному заявлению, либо при невозможности исполнения обязанностей трех и более членов КТС одновременно (длительные стажировки или болезнь).

Блок 3 – Порядок обращения в комиссию по трудовым спорам.

Обращаться в КТС могут все работники ЗАО «Назаровское», а также студенты, проходящие производственную практику, зачисленные по трудовому договору.

Основанием для рассмотрения индивидуального трудового спора КТС является письменное заявление сотрудника «Назаровское».

Работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам в трехмесячный срок со дня, когда он узнал о нарушении своего права.

Блок 4 – Порядок рассмотрения индивидуального трудового спора в КТС.

Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение 10-ти календарных дней со дня поданного работником

заявления. Затем она должна уведомить обе стороны о месте, дате и времени заседания КТС.

На заседании должны присутствовать не менее половины членов представителей как со стороны работника, так и со стороны руководителя.

На заседание КТС можно вызывать свидетелей, а также приглашать специалистов. По требованию комиссии работодатель обязан предоставлять все необходимые документы в определенный срок.

Спор рассматривается в присутствии Работника или его представителя (в отсутствие работника рассмотрение спора допускается лишь при письменном заявлении).

В случае неявки работника или его представителя, заседание откладывается, если же во второй раз работник не является на заседание без уважительной причины, то комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения. Но работник может снова подать заявление в пределах 3-х месячного срока.

На заседании секретарь ведет протокол, в котором отражаются основные сведения (дата и место проведения, сведения о явке, краткое изложение заявления, результаты обсуждения КТС, результаты голосования и т.д.). Затем протокол подписывается председателем комиссии или его заместителем и заверяется печатью.

Блок 5 – Порядок принятия решения комиссией по трудовым спорам.

Комиссия по трудовым спорам в «Назаровское» принимает решение тайным голосованием при большинстве голосов членов комиссии. Если количество голосов поровну, то решение считается непринятым, и работник может обратиться в суд.

В решении КТС должны быть отражены: КТС ЗАО «Назаровское», даты обращения в комиссию и рассмотрения спора, сущность спора, ФИО всех присутствующих на заседании, сущность решения и его разъяснения, результаты голосования.

Затем решение подписывается председателем или заместителем и ставится на нем печать, после копии решения в течение 3-х дней вручаются работнику и работодателю.

Блок 6 – Исполнение решений КТС.

Решение КТС исполняется в течение 3-х дней по истечении 10-ти дней, предусмотренных на обжалование.

Если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен в течение 10-ти дней в КТС, то работник имеет право перенести его рассмотрение в суд.

Создание комиссии по трудовым спорам поможет разрешить многие социально-трудовые конфликты, не обращаясь при этом в суд. Также при КТС трудовой спор будет разрешаться в более короткие сроки, т.к. в пределах организации проще установить фактические обстоятельства спора и собрать доказательства. А также не будет прямых потерь таких, как судебные издержки и штрафы, в случае проигрыша в суде.

Снижению уровня социальной конфликтности поспособствует внедрение механизмов участия работников в управлении организации. Участие персонала в управлении производством влияет на информационную базу принятия решений, и сами решения делаются более эффективными. Участие работников способно активно повлиять на управленческие процессы и психологический климат между руководителем и подчиненными.

Одним из механизмов может выступать учет мнения представительного органа работников. Учет мнения согласно ТК РФ может осуществляться при разделении рабочего дня на части, привлечении работников к сверхурочным работам, утверждении графиков отпусков, утверждении формы расчетного листа, утверждении заработной платы, определении систем нормирования труда, введении или отмене режима неполного рабочего времени и т.д.

В ЗАО «Назаровское» необходимо проводить общие собрания коллектива, где будут приниматься коллегиальные решения, т.е. работодатель и сотрудники принимают решения на основе обсуждения различных идей и вариантов либо путем голосования, либо путем нахождения консенсуса. При

таких групповых собраниях у работников появится стимул к активности, творческой деятельности, напряженной работе. Человек захочет выглядеть лучше на фоне своих коллег, применяя свои организаторские способности. Необходимо также со стороны руководства на общих собраниях трудовых коллективов своевременно информировать трудящихся по кругу тем, затрагивающих их интересы. Их интересы касаются заработной платы, премирования, выходных и праздничных дней, отпуска, условий и безопасности труда и т.д. При этом директору необходимо обсуждать с сотрудниками, что их не устраивает в их работе, и постараться удовлетворить эти требования.

В ЗАО «Назаровское» можно было бы попробовать ввести в рабочую среду «кружки качества». Решение об организации кружков качества должно принять руководство. «Кружки качества» распространены в зарубежных странах и имеют огромную популярность. «Кружки качества» будут заключаться в том, что небольшое количество людей, примерно 5-10 человек, будет раз или два раза в месяц добровольно собираться и обсуждать вопросы, касающиеся деятельности организации: производительность труда, скорость работы, сроки выполнения, условия труда, соблюдение правил техники безопасности, а также взаимоотношения в коллективе и др. На таких собраниях можно будет высказать свои предложения по устранению возникающих проблем. Данная концепция направлена на то, чтобы узкие места были обнаружены и устранены на месте их появления. У участников «кружков качества» должна быть заинтересованность и желание к работе, ее улучшению.

«Кружки качества» создадут конкуренцию идей и предложений рабочих по преодолению трудностей, поспособствуют оперативному решению конфликтных ситуаций, повысят производительность труда организации.

Участие работников в управлении организацией в ЗАО «Назаровское» призвано снизить отчуждение к труду, заинтересовать сотрудников в судьбе организации и направить его на более качественное выполнение работы, в

итоге дающему большие прибыли. Нужно, чтобы работники доверяли руководству и были заинтересованы в общем успехе предприятия.

Формы социального партнерства повлекут за собой образование профсоюзной организации, которая создается по инициативе работников. Необходимо, чтобы сотрудники понимали, что руководство готово к ним прислушиваться, и готово давать им возможность принимать решения в управлении своей работой, и обсуждать интересующие их вопросы. Главное для этого предоставить все необходимые условия.

Внедрение форм социального партнерства в ЗАО «Назаровское» улучшит качество трудовой жизни сотрудников и снизит уровень социальной конфликтности. При этом представление о компании будет, как о социально-ответственной и современной, что улучшит имидж предприятия и повысит уровень лояльности работников. А также не будет прямых потерь таких, как судебные издержки и штрафы, в случае проигрыша в суде. Соблюдение всех механизмов и принципов социального партнерства сделает еще более эффективным развитие и производство организации «Назаровское».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги выполненной бакалаврской работы, можно сделать вывод о том, что все поставленные задачи мною выполнены. Раскрыты основные теоретические аспекты системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации на принципах социального партнерства. Рассмотрены такие понятия, как «социально-трудовой конфликт», «социальное партнерство» и «качество трудовой жизни».

Я изучила историю создания компании «Назаровское», ее основные характеристики и виды деятельности. ЗАО «Назаровское» - одно из крупнейших сельскохозяйственных предприятий страны и крупнейшая в Назаровском районе организация, специализирующаяся на производстве и продаже сельскохозяйственной продукции.

Анализ практики разрешения социально-трудовых конфликтов в ЗАО «Назаровское» показал, что в организации фактически не развиты формы социального партнерства, т. е. отсутствует коллективный договор; участие работников в управлении организацией минимальное, т.к. директору принадлежат все полномочия; отсутствует профсоюз, который поспособствовал бы улучшению социально-трудовых отношений между работником и работодателем; нет комиссии по трудовым спорам, поэтому все вопросы решаются в суде, если стороны конфликта не примирились добровольно.

Для формирования системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации ЗАО «Назаровское» на принципах социального партнерства я рекомендую такие предложения: ввести коллективно-договорное регулирование, внедрить механизмы досудебного разрешения социально-трудовых конфликтов на принципах социального партнерства, внедрить механизмы участия работников в управлении организацией.

Предложения по формированию системы разрешения социально-трудовых конфликтов в организации «Назаровское» на принципах социального партнерства соответствуют действующей патерналистской модели управления

персоналом, т. е. они направлены на то, чтобы сотрудники предприятия были удовлетворены своей деятельностью и были лояльны к компании. Также данные предложения не нарушают законность и этические нормы.

Внедрение форм социального партнерства в ЗАО «Назаровское» улучшит качество трудовой жизни сотрудников и снизит уровень социальной конфликтности. При этом представление о компании будет, как о социально-ответственной и современной, что улучшит имидж предприятия и повысит уровень лояльности работников. Соблюдение всех механизмов и принципов социального партнерства сделает еще более эффективным развитие и производство организации «Назаровское».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учебник для вузов / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: Юнити, - 1999. – 407 с.
- 2 Александров С. В. Правовые категории «трудовой спор» и «трудовой конфликт»: способы разрешения / С. В. Александров // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - №3. – 2013.
- 3 Александрова И. А. Социальное партнерство в системе социально-трудовых отношений Российской Федерации / И. А. Александрова // Вестник Бурятского государственного университета. Педагогика. Филология. Философия.– 2010. – С. 1-3.
- 4 Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. Учебник для вузов. – СПб., Питер. – 2007 г.
- 5 Барбашин Е. А. Механизмы воздействия социально-трудовых отношений на качество трудовой жизни работников / Е. А. Барбашин, О. с. Фомин, О. А. Филимонов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2012. – С. 1-3.
- 6 Баташева М. А. Качество трудовой жизни как показатель осуществления трудового потенциала / М. А. Баташева // Молодой ученый. - №8. - 2015. – С. 471-474.
- 7 Бунтовский С. Ю. Развитие производственной демократии к контексте современного менеджмента / С. Ю. Бунтовский // Научный журнал КубГАУ, - №112(08). – 2015. – С. 1-19.
- 8 Воронов А. А. Направления развития социального партнерства как механизма разрешения трудовых конфликтов / А. А. Воронов, А. Р. Муратов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2013. – С. 2-8.
- 9 Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина // Санкт-Петербург. – 2008.
- 10 Деменева Н.А. Индивидуальные социально-трудовые конфликты в организациях: технологии управления / Н. А. Деменева // Монография.–

Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, - 2004.

11 Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин // НИМБ, - 2003. – 320 с.

12 Жолудева В. В. Статистическая оценка качества трудовой жизни работников в Российской Федерации / В. В. Жолудева, Н. Ф. Мельниченко // Статистика и экономика. – М.: - Т. 15. - № 4. – 2018. – С. 42-51.

13 Жулина Е. Г. Экономика труда. Курс лекций. Учеб. Пособие для вузов / Е. Г. Жулина // - М.: Изд-во «Экзамен», - 2006. – 157 с.

14 Жулина Е.Г. Экономика и социология труда / Е. Г. Жулина, Н. А. Иванова // - М.: - 2009. – С. 48.

15 Журавлев П. В. Персонал. Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов и др. // - М.: Экзамен, - 2000. – 320 с.

16 Законодательство, судебная практика, новости и аналитика. Все о юридическом рынке [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://pravo.ru/>

17 ЗАО «Назаровское» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://my.krskstate.ru/docs/agrokomplex/agropromyshlennoe-predpriyatie-nazarovskoe/>

18 Зубкова А. Ф. Экономика труда: учеб.-метод. пособие / А. Ф. Зубкова. – М.: Финстаинформ, - 2006. – С. 125.

19 Кибанов А. Я. Конфликтология / А. Я. Кибанов, И. Е. Ворожейкин, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова // [Текст]: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. – 2012. – 302 с.

20 Кильмашкина Т. Н. Разрешение социального конфликта как элемент управления им / Т. Н. Кильмашкина // Труды Академии управления МВД России. – 2016. – С. 81.

21 Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений / Г. И. Козырев. – М.: ВЛАДОС, - 2001.

22 Кокин, Ю.П., Шлендер, П.Э., Экономика труда : учебник для вузов/ 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2010. — 686 с.

- 23 Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / отв. ред.: А. М. Куренной, С. П. Маврин, Е. Б. Хохлов. – М.: Юристъ, - 2005. – С. 129.
- 24 Лушникова М. В. Государство, работодатели и работники: история, теория и практика правового механизма социального партнерства (сравнительно-правовое исследование) / М. В. Лушникова // Ярославль: ВАСИ, - 2014. – 445 с.
- 25 Магулаева А. А. Анализ факторов, вызывающих конфликты в организациях / А. А. Магулаева // Мир науки, культуры, образования. – 2015. – С. 253-254.
- 26 Малышев М. А. Уровень развития социального партнерства в России / М. А. Малышев // Государственное управление. Электронный вестник. - №34. – 2012. – С. 1-11.
- 27 Михеев В. А. Основы социального партнерства / В. А. Михеев // - М., - 2001. – 23 с.
- 28 Моргунов, Е.Б Бизнес-конфликтология / Е. Б. Моргунов, Н. Рязанова // Управление персоналом.-М, - 2005. – № 16.
- 29 Назаровский городской суд Красноярского края [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://nazarovo.krk.sudrf.ru/>
- 30 Отраслевое соглашение по агропромышленному комплексу Российской Федерации на 2018-2020 годы [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosmintrud.ru/docs/agreements/1284>
- 31 Пидченко Е. Е. Социальное партнерство в сфере труда / Е. Е. Пидченко // Экономика и управление народным хозяйством. – М. – 2018. – С. 68-70.
- 32 Платонов О. А. Повышение качества трудовой жизни: опыт США / О. А. Платонов // - М.: Рада, - 1992. – 185 с.
- 33 Понятие социального партнерства в сфере труда [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e5c859f1e3f2f02351e1fcd1159b2a19b9e7f446/

- 34 Попова Т. Е. Конфликтология: Методические указания по изучению дисциплины. Краткий конспект лекций / Т. Е. Попова, И. П. Бобрешова, Т. А. Чувашова // - Оренбург: ГОУ ОГУ, - 2004, - 51 с.
- 35 Принципы социального партнерства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/principyu-socialnogo-partnerstva>
- 36 Садовников Э. Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения в условиях кризиса / Э. Садовников, С. Г. Шевченко // Российское предпринимательство. – М. - №23(269). – 2014. – С. 1-11.
- 37 Светлов В.А. Аналитика конфликта. Учебное пособие для студентов ВУЗов / В. А. Светлов. – СПб: «Росток», 2001. – 511 с.
- 38 Соловьев А. В. Коллективные трудовые конфликты: сущность, формы и способы преодоления в современной России / А. В. Соловьев. – М.: - 2010.
- 39 Таскаев Г. С. Социально-трудовой конфликт на предприятии: экономико-социологический анализ / Г. С. Таскаев – М.: - 2008.
- 40 Теория управления: социально-технологический подход // Энциклопедический словарь / Под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева; Академия наук социал. технологий и местного самоуправления. – 3-е изд., перераб. – М., - 2004, - 459 с.
- 41 Тимофеева Е. С. Особенности рассмотрения трудовых споров: значение и степень участия комиссии по трудовым спорам в разрешении конфликтов / Е. С. Тимофеева // Инновационная наука. - №12. – 2019. – С. 110-114.
- 42 Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12. 2001 №197-ФЗ [Текст]: [официальный текст: текст кодекса приводится по состоянию на 17 апреля 2015 г.]. - Москва : Омега-Л, 2015. - 219 с.
- 43 Устав ЗАО «Назаровское» от «06» апреля 2012 г.
- 44 Участие работников в управлении организацией как фактор профилактики социально-трудовых конфликтов / науч. ред. А. С. Запесоцкий. – СПб. : СПбГУП, - 2019. – 256 с.

45 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gks.ru/>

46 Чекмарева Е. А. Обзор современных методик оценки качества трудовой жизни населения / Е. А. Чекмарева // Качество и жизнь. – Вологда. - № 4. – 2016. – С. 53-61.

47 Шило И. Н. Конфликт как предмет социологии организации // Современная конфликтология в контексте культуры и мира (Материалы I Международного конгресса конфликтологов)/ под ред. Е.И. Степанова.- М.: Эдиториал УРСС, - 2001. - с. 331-342.

48 Экономика труда: учебник / под ред. проф. П. Э. Шлендера и проф. Ю. П. Кокина. – М.: Юристъ, - 2003. – 592 с.

49 Якимец В. Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы / В. Н. Якимец // - М., - 2004. – с. 78.

50 Янковский В. И. Основные составляющие трудовой жизни / В. И. Янковский // Стандарты и качество. - №2. – 2003. – 252 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ЗАО «Назаровское»



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования

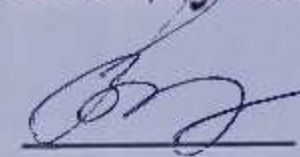
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова
подпись

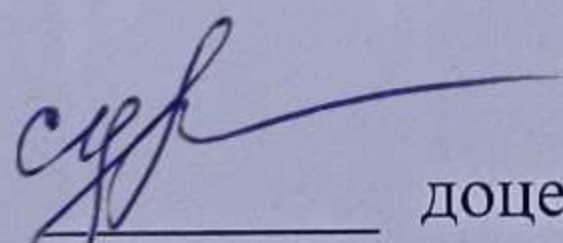
« ____ » _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 – Управление персоналом

Формирование системы разрешения конфликтов в организации

Руководитель


подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С.Н. Лыкова

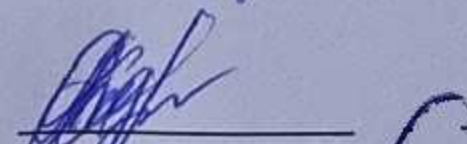
Руководитель


подпись, дата

старший преподаватель

А.Н. Поздеев

Выпускник


подпись, дата

А. К. Сиделёва

Нормоконтролер


подпись, дата

старший преподаватель

О.А. Шестакова

Красноярск 2020