Документ предоставлен [КонсультантПлюс](http://www.consultant.ru)

"Юстицинформ", 2014

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ,

ИЛИ ТРУДОВАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ В БИЗНЕСЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ

Ю.А.Лукаш

Если отражение в зеркале не нравится, можно и зеркало

поменять, и специалиста по ремонту зеркал пригласить,

и освещение изменить, и зеркало перевесить,

но гораздо эффективнее вспомнить пословицу про то,

в каком случае на зеркало пенять не стоит.

1. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ЗАДАЧ ПОДЧИНЕННЫМ

Компетентность руководителя во многом определяется его способностью делегировать - развивать своих подчиненных, поручать им более сложные и важные задачи, раскрывать их личностный потенциал. Для делегирования нужна смелость и доверие, ведь спокойнее и менее рискованно сделать привычную задачу самому, чем учить и исправлять ошибки.

Делегирует руководитель или нет - по большому счету его личное дело. Однако руководители, которые боятся делегировать, обречены большую часть работы выполнять именно за своих подчиненных, постоянно сетуя на то, что поручить-то сложную задачу "некому". Этот барьер делегирования со стороны руководителя очень характерен для нашей страны, поскольку в России традиционно становится руководителем тот, кто лучше всех "продавал продукт", "исследовал рынок" и пр., а не лучше всех управлял людьми. Став руководителем, человек продолжает "продавать" и "исследовать" лучше всех, забывая о том, что теперь его задача заключается в другом - не продавать за своих подчиненных, а сделать так, чтобы они это делали лучше него. Решить такую задачу без делегирования невозможно, хотя оно, разумеется, требует времени и сил.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение - обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Поскольку руководители больше всего любят передавать ответственность, а подчиненные больше любят принимать полномочия, отчего возникает конфликт интересов, задача при делегировании заключается в снижении риска возникновения такого конфликта, а также в управлении этим конфликтом в целях разрешения его с позитивным результатом. Иными словами, руководителю надо передать полномочия и ответственность, получив подчиненного, мотивированного на решение поставленной задачи.

Процесс делегирования делится на четыре основные фазы:

1) период до управленческого общения:

- формулировка цели;

- выбор объекта делегирования (исполнителя);

- анализ возможных сопротивлений со стороны исполнителя и путей их преодоления;

- выбор стиля управленческого общения;

2) собственно управленческое общение (коммуникация):

- установка контакта;

- формулировка задачи, мотивация с точки зрения интересов организации, обоснование выбора объекта делегирования;

- получение обратной связи (необходимо выяснить понимание задачи, степень мотивации, готовность обсуждать ресурсы);

- реакция на обратную связь и обсуждение ресурсов;

- обсуждение вида контроля и способы оценки результата;

- личностная мотивация;

3) завершение управленческого общения:

- выполнение работы и контроль;

4) оценка результатов и мотивация.

Людям важно знать, что их выбрали не потому, что другие отказались, и не потому, что они оказались не в том месте не в то время, а потому, что вы, руководитель, считаете, что они лучше всех справятся с поставленной задачей. Надо объяснить работнику, почему именно он выбран для решения данной задачи. Практика показывает, что чем конкретнее и объективнее дается обоснование выбора объекта делегирования, тем меньше сопротивления у подчиненного вызывает задача. Не стоит начинать обсуждение ресурсов, необходимых для выполнения задачи, до того, как все сопротивления и возражения сотрудника, связанные с другими причинами, сняты. Идеально, если в разговоре сам подчиненный начинает обсуждать, что ему необходимо для решения задачи (это могут быть сроки, дополнительная информация, поддержка других подразделений и пр.), - это уже половина успеха, сигнал, что исполнитель принял задачу и выясняет свою сферу ответственности за результат.

После обсуждения ресурсов останется согласовать выбранный вид контроля и способы оценки результатов. И только теперь, если такая необходимость есть, речь пойдет о личной мотивации работника.

В завершение процесса делегирования необходимо резюмировать, повторить главное, о чем договорились, зафиксировать внимание на том, что вы ожидаете получить к намеченному сроку.

Надо избегать делегировать:

а) долговременное планирование и цели;

б) оценку деятельности;

в) сложные ситуации с клиентами, партнерами и вышестоящим руководством;

г) личные поручения вышестоящего руководства;

д) работу с конфиденциальной информацией (напр., определение размера заработной платы).

2. ДОВЕРИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Давно отмечено, что доверие между руководителем и подчиненными способствует эффективной работе коллектива. Такое качество во взаимоотношениях особенно необходимо в тех видах деятельности, где результат зависит от сыгранности команды.

Важно не только не путать, но и ни при каких условиях и обстоятельствах не допускать подмены таких понятий, как доверие и лояльность.

Доверие - это:

1) уверенность в чьей-либо добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь. Оно возникает на основании впечатления от человека, его поведения, слов или действий;

2) субъективная характеристика, которая зависит от интерпретации поведения другого человека.

В отличие от доверия лояльность - это форма поведения по отношению к кому-либо. Лояльность может проявляться по-разному, например, она проявляется в том, чтобы не отзываться негативно о своей компании. Если сравнивать доверие и лояльность персонала, то можно сказать, что доверие - это некоторая внутренняя установка, тогда как лояльность - это проявление внутренней установки, т.е. лояльность - это доверие к своей фирме, готовность следовать ее интересам. Лояльность складывается из доверия и признания себя частью организации. Проще говоря, лояльность представляет собой продукт доверия.

Доверие - это элемент корпоративной культуры. Всегда помните о том, что для создания атмосферы доверия в организации нужно:

а) развивать ценности, нормы и правила, направленные на повышение сотрудничества;

б) формировать соответствующие традиции и ритуалы (обучение персонала, корпоративные мероприятия и др.).

Доверие как таковое позволяет затрачивать меньше времени на деловую коммуникацию. Повышается скорость и эффективность обмена информацией между начальником и подчиненными. Подчиненному при непосредственном общении труднее игнорировать задание и проще получить все необходимые разъяснения. Можно частично заменить бумажное общение (с помощью докладных записок, отчетов) на устное и виртуальное (с помощью электронной почты или ICQ).

Доверие к руководителю позволяет ему быстрее убедить подчиненного в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения. Очевидно, что такой убежденный подчиненный будет работать с большей отдачей и качество его работы будет значительно выше, чем у работника неубежденного.

Доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает достоверную информацию о ходе работы, освобождаясь от необходимости постоянно контролировать своих сотрудников.

Доверие между руководителем и подчиненными позволяет затрачивать меньше времени на деловую коммуникацию.

Эффективность работы сотрудника во многом зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу.

Доверяйте своим подчиненным, если хотите, чтобы подчиненные доверяли вам.

Доверие в любых его проявлениях позитивно влияет на общую эффективность командной работы. Доверие можно и нужно укреплять. Наиболее важными факторами этого процесса, т.е. качествами руководителя, которые ему нужно развивать, чтобы заслужить доверие подчиненных, являются:

- профессионализм;

- честность;

- справедливость;

- положительный совместный опыт.

Эффективность работы сотрудника во многом зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу. Следовательно, если руководитель хочет повысить степень доверия подчиненных, ему стоит позаботиться о том, чтобы:

- иметь высшее образование (в некоторых случая даже два или три, степень MBA, ученые степени);

- регулярно проходить курсы повышения квалификации, посещать тренинги личностного роста и т.д.;

- иметь значительный опыт работы по профилю (авторитет человека как специалиста напрямую зависит от длительности его работы в данной отрасли);

- регулярно читать профессиональную литературу и публицистику;

- иметь собственные публикации в профильных изданиях;

- побеждать в профессиональных конкурсах и рейтингах;

- сделать информацию о своих профессиональных достижениях доступной для сотрудников (главное условие при этом - не рекламировать себя напрямую, например можно просто повесить диплом о повышении квалификации на стене в своем кабинете).

Помимо того, что сотрудник не должен сомневаться в профессиональной состоятельности своего босса, ему необходима убежденность в том, что результат его работы будет использован начальником для общего блага (а значит, и для блага самого сотрудника). Ничто так не снижает эффективность работы, как интриги в коллективе. В итоге самые толковые, инициативные и целеустремленные сотрудники подавляются своими сослуживцами, имеющими другие цели и ценности, а скорость коммуникации внутри команды резко уменьшается: коллектив разбивается на враждебные группы, которые практически не общаются друг с другом, а передаваемая информация может оказаться недостоверной.

Единственное средство борьбы с интригами - честность руководителя со своими подчиненными. Для этого надо постоянно следовать проверенным на практике рекомендациям:

- четко и ясно формулируйте цели организации и ее подразделений, а также задания для исполнителей;

- четко определяйте количество предоставляемых ресурсов и степень допуска к информации;

- давайте возможность подчиненным просить свое начальство обосновать ограничения по ресурсам и возможность, при необходимости, убедить руководство их изменить;

- давайте возможность подчиненным получать дополнительные разъяснения, если они недостаточно понимают суть заданий или алгоритм их исполнения;

- соблюдайте принципы честности по отношению ко всем без исключения сотрудникам. Если сегодня вы оказались нечестны с одним подчиненным, все его коллеги будут считать, что завтра вы можете поступить с ними так же;

- будьте честными в отношениях с контрагентами: если человек способен обмануть делового партнера, он с такой же легкостью обманет и своего сотрудника.

Доверие подчиненного к руководителю также зависит от того, считает ли он своего начальника справедливым человеком.

Нужно подчеркнуть, что справедливость, как и мораль, - понятия относительные. Поэтому для того, чтобы доверие к руководителю укреплялось, необходимо соблюдать два, на первый взгляд, простых, но на самом деле сложных на практике правила:

- внимательно относиться к каждому сотруднику, чтобы максимально точно определить систему его моральных ценностей;

- корректировать свои действия таким образом, чтобы большинство подчиненных считало их справедливыми.

Поэтому в любой коллектив нужно стараться подбирать людей таким образом, чтобы их понятия о справедливости соответствовали моральному кодексу организации в целом и руководителя в частности. Опыт показывает, что отсеивать неподходящих людей нужно на стадии подбора персонала, так как система ценностей сотрудников плохо поддается коррекции.

Доверие растет по мере накопления положительного совместного опыта. Этот опыт рождается в процессе продуктивного делового общения руководителя с подчиненным, коллег между собой и в результате успешного решения задач, стоящих перед данным коллективом.

Однако для руководителя всегда желательно найти способ ускорить этот процесс. Такой способ есть, и он вытекает из поставленной задачи. Чтобы за максимально короткий срок коллектив приобрел положительный опыт совместной работы, нужно прибегнуть к тренингам по командообразованию.

Добиться позитивного проявления указанных выше и иных, связанных с ними, факторов возможно только во времени, т.е. не серьезно рассчитывать на моментальный эффект от следования указанным выше рекомендациям. Кроме того, как известно, доверие сложно приобрести, но легко потерять. Приступая к формированию доверия у своих подчиненных, нужно понимать это особенно четко. Дело в том, что любая небрежность, непоследовательность в поведении может стоить очень дорого, ибо любой неверный поступок способен свести на нет десятки правильных решений.

Руководителю любого уровня необходимо:

- оценивать своих подчиненных только по результату, поскольку именно это повышает веру подчиненных в отсутствие у руководителя непредвзятости;

- тщательно выбирать методы контроля - подчиненный не должен ощущать явного надзора в период между получением задания и установленным сроком его выполнения;

- развивать лояльность подчиненных и повышать степень своего доверия к ним, это создаст дополнительную социальную мотивацию подчиненных;

- перестать поручать подчиненному работу, при выполнении которой он повторно совершил одну и ту же ошибку, поскольку в противном случае велика вероятность того, что работник ошибется снова, что неизбежно должно привести к утрате к нему доверия как к профессионалу.

3. ДОСУДЕБНОЕ РАССМОТРЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРОВ

Под досудебным порядком урегулирования споров принято понимать закрепление в договоре или законе условий о направлении претензии или иного письменного уведомления одной из спорящих сторон другой стороне, а также установление сроков для ответа и других условий, позволяющих разрешить спор без обращения в судебные инстанции. Особенности досудебного урегулирования связаны с характером споров. Трудовые споры - это споры между работодателем и работником.

Рассмотрение спора в комиссии по трудовым спорам является досудебным вариантом урегулирования спора. Указанные комиссии образуются по инициативе работников и (или) работодателя из равного числа представителей работников и работодателя. Представители работников в комиссию избираются общим собранием (конференцией) работников организации или делегируются представительным органом работников с последующим утверждением на общем собрании (конференции) работников организации. Закон не определяет, сколько членов трудового коллектива (делегатов на конференции) должно присутствовать на общем собрании, чтобы оно было правомочным избирать представителей работников в состав комиссии. Поэтому применяется общее правило проведения собраний, т.е. оно правомочно решать вопросы, когда присутствуют не менее половины членов трудового коллектива (делегатов конференции).

Представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации. По решению общего собрания работников комиссии могут быть образованы в структурных подразделениях организации. Эти комиссии образуются и действуют на тех же основаниях, что и комиссии по трудовым спорам организации. В комиссиях структурных подразделений организаций могут рассматриваться индивидуальные трудовые споры в пределах полномочий этих подразделений. Комиссия организации имеет свою печать. Организационно-техническое обеспечение деятельности комиссии осуществляется работодателем. Комиссия избирает из своего состава председателя и секретаря комиссии.

Индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем. Работник вправе обратиться в комиссию в трехмесячный срок со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права. В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока комиссия может его восстановить и разрешить спор по существу.

Заявление работника, поступившее в комиссию, подлежит обязательной регистрации. Комиссия обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение 10 календарных дней со дня подачи работником заявления. Особо подчеркнем, что спор в обязательном порядке должен рассматриваться в присутствии работника, подавшего заявление, или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по его письменному заявлению. В случае неявки работника или его представителя на заседание комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. В случае вторичной неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно. Комиссия имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов. По требованию комиссии руководитель организации обязан в установленный срок представлять ей необходимые документы. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников, и не менее половины членов, представляющих работодателя.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем комиссии или его заместителем и заверяется печатью комиссии. Решение принимается тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии.

В решении комиссии должны быть указаны:

- наименование организации (подразделения), фамилия, имя, отчество, должность, профессия или специальность обратившегося в комиссию работника;

- даты обращения в комиссию и рассмотрения спора, существо спора;

- фамилии, имена, отчества членов комиссии и других лиц, присутствовавших на заседании;

- существо решения и его обоснование (со ссылкой на закон, иной нормативный правовой акт);

- результаты голосования.

Надлежащим образом заверенные копии решения комиссии вручаются работнику и руководителю организации в течение трех дней со дня принятия решения, которое подлежит исполнению в течение трех дней по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование. В случае неисполнения решения в установленный срок работнику комиссией выдается удостоверение, являющееся исполнительным документом. Удостоверение не выдается, если работник или работодатель обратился в установленный срок с заявлением о перенесении трудового спора в суд.

На основании удостоверения, выданного комиссией и предъявленного не позднее трехмесячного срока со дня его получения, судебный пристав приводит решение комиссии в исполнение в принудительном порядке. В случае пропуска работником установленного трехмесячного срока по уважительным причинам комиссия, выдавшая удостоверение, может восстановить этот срок.

Если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией в десятидневный срок, то работник вправе перенести его рассмотрение в суд. Решение комиссии может быть обжаловано работником или работодателем в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии. В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока суд может восстановить этот срок и рассмотреть индивидуальный трудовой спор по существу.

4. ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТА ПРОФИЛАКТИКИ

ВОЗМОЖНЫХ НЕГАТИВНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ

Самая часто встречающаяся на практике ошибка, которую допускают как работники, так и работодатели, состоит в том, что и те и другие изначально воспринимают ситуацию испытательного срока как стресс и этим обусловливается распределение ролей: работник заведомо настраивается на позицию "кролика", а работодатель - на роль "удава".

Четкая постановка задачи со стороны работодателя - половина успеха работника. Вместе с тем позаботиться о ясности поставленной задачи должен также и работник - если у него остаются вопросы, лучше сразу их задать, поскольку недомолвки впоследствии разрастаются нередко в конфликты, из-за которых многие трудовые отношения рушатся, так и не успев толком начаться.

Работодатель должен понять, что он на самом деле заинтересован в том, чтобы его работник как можно быстрее адаптировался на новом месте. И здесь следует разграничить адаптацию профессиональную и психологическую.

Только в ходе испытательного срока работник покажет себя таким, каков он есть. Конечно, есть различные методики проверки специалиста еще до испытательного срока - в частности, профессиональные тесты. Но любые из них как по отдельности, так и в комплексе не могут заменить практики. Поэтому не случайно принято делать выводы только по реальным результатам первых месяцев работы.

Работодатель должен уяснить для себя степень профессионализма своего работника в первый же месяц испытательного срока. Поэтому в этот месяц, как считают многие руководители компаний, нужно дать человеку максимальную нагрузку, установить четкие сроки сдачи работы и предельно ясно обрисовать его задачи, а затем наблюдать, насколько человек понял задание, какие вопросы он при этом задал руководителю, уложился ли в установленный срок. Однако новичку не надо давать задание, связанное с текущей работой компании. Например, вряд ли имеет смысл поручать полугодовую отчетность бухгалтеру, который проходит испытательный срок.

Причем для начала можно дать поручение из смежной области, чтобы оценить, как работник поведет себя в нестандартной ситуации. Скажем, на работу устраивается маркетолог, а руководитель фирмы предлагает ему закупить канцелярские принадлежности для офиса. Здесь-то профессиональный маркетолог и проявит себя: выберет компанию, у которой цены ниже, предложит работодателю практичную схему закупок.

Проблема психологической адаптации является самой сложной в ситуации испытательного срока. Настораживают люди, не придерживающиеся известной мудрости о том, что "со своим уставом в чужой монастырь не ходят". Российскому менталитету свойственна аргументация типа "а вот у меня на прежнем месте работы было так-то", хотя именно такого рода настроем изначально можно бесповоротно погубить формирование необходимых отношений в коллективе и с руководством компании. Менеджеру по работе с персоналом целесообразно сразу же в ненавязчивой форме посоветовать новичку сначала присмотреться к новому коллективу, а потом уже подумать, чем конкретно он может улучшить его работу.

Руководителю компании необходимо помнить, что именно он должен позаботиться о том, чтобы новый работник быстрее прижился в коллективе. Однако зачастую руководители не идут даже на такой простой шаг, как представление нового работника команде, а в результате человек оказывается брошенным один на один со своей новой работой. Чтобы избежать такой ситуации, надо сразу же выделить новому человеку одного-двух "проводников" - непосредственного начальника и (или) наставника, которому можно задать неформальные вопросы. Кстати, это может быть тот человек, который рекомендовал новичка на эту работу, или просто коммуникабельный работник.

Другой важный психологический момент - ориентирование нового работника. В это понятие можно включить массу информации, которая пригодится вновь прибывшему, начиная от истории компании, ее маркетинговых позиций, принципов работы с клиентами, функций различных отделов и заканчивая рассказом о непосредственном месте нового сотрудника в своем отделе и в структуре компании в целом. Вся эта информация изначально формирует правильное отношение к работе.

Отношения в коллективе всегда складываются из мелочей, о которых должны позаботиться руководители и (или) менеджеры по работе с персоналом - вовремя оформленный новичку пропуск в офисное здание и столовую; не хуже, чем у других оборудованное рабочее место; возможность участвовать в корпоративных мероприятиях. Даже заданный приветливым тоном элементарный вопрос "как дела?" поможет сгладить первую напряженность и расположит друг к другу работника и его новых коллег и руководителей.

5. КЛАССИФИКАЦИЯ ЛЮДЕЙ ПО ТИПАМ В ЗАВИСИМОСТИ

ОТ ОТНОШЕНИЯ К ОКРУЖАЮЩИМ

По отношению к окружающим различают несколько типов людей:

- **авторитарный** тип: диктаторский, властный, деспотичный характер. Тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности, всех наставляет, поучает, во всем стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других; доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения; уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый;

- **эгоистичный** тип: стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех; самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый; трудности перекладывает на окружающих, сам относится к ним несколько отчужденно; хвастливый, самодовольный, заносчивый; ориентация на себя, склонность к соперничеству;

- **агрессивный** тип: жесткий и враждебный по отношению к окружающим, жестокий, резкий; агрессивность может доходить до асоциального поведения; требовательный, прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный, упрямый, упорный, настойчивый и энергичный;

- **подозрительный** тип: отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный; постоянно на всех жалуется, всем недоволен; критичный, необщительный; испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за неуверенности в себе, подозрительности и боязни плохого отношения; замкнутый, скептичный, разочарованный в людях, скрытный; свой негативизм проявляет в вербальной агрессии; критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям;

- **подчиняемый** тип: покорный, склонный к самоунижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем; всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину; пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном; застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации; скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться; не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности;

- **зависимый** тип: крайне неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения; послушный, боязливый, беспомощный; не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы; конформный, мягкий; ожидает помощи и советов; доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый;

- **дружелюбный** тип: дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, "быть хорошим" для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогрупп, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный; склонный к сотрудничеству, кооперации; гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный; следует условностям, правилам и принципам "хорошего тона" в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь; общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях;

- **альтруистический** тип: гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя "маска", скрывающая личность противоположного типа); ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

6. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Командообразование является одним из ключевых условий достижения высоких результатов.

Процесс формирования рабочей команды в современных условиях связан с рядом проблем:

1) нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро меняющейся внешней среде;

2) недоверие руководителя к специалистам, их способностям и навыкам, нежелание и неумение делегировать обязанности и полномочия;

3) сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов и др.

Командное строительство требует определенных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Внутри команд при определенных обстоятельствах могут возникать негативные эффекты, основными из которых являются: групповое единомыслие, внутренний конформизм, самоцензура, деперсонализация личности, групповой эгоизм, внешняя агрессивность, вымывание перспективных некомандных работников, иллюзия "ведущего звена", непогрешимости и др. В связи с этим представляется важным подчеркнуть, что задачи командной работы должны соответствовать целям организации.

Серьезную проблему создает уход команды из компании. Командное строительство - это длительный процесс. "Притирка" людей к руководителю и друг к другу занимает значительное время. Команда может распасться или же уйти из компании. Массовые переходы специалистов из одних фирм в другие происходят постоянно. Причем с обострением конкурентной борьбы переманивание "одиночек" становится неактуальным, поскольку в большинстве сфер деятельности успех зависит от эффективного взаимодействия командных игроков. Особенно широко это распространено в бизнес-среде. "Утечка" команд - неизбежное явление, с которым бороться трудно, но не бесполезно, а потому надо создавать позитив: стимулировать активность, поддерживать рабочий тонус, развивать креативность. Профилактика "утечки" команды требует эффективных, желательно превентивных действий.

Первым шагом в устранении негативных эффектов в командообразовании является идентификация их причин. Для этого рекомендуется:

- проведение социологического исследования в форме интервьюирования или анкетирования (лучше анонимного);

- приглашение внешних экспертов, консультантов;

- выявление уровней компетенции и умений каждого члена рабочей команды во избежание появления чувства недооцененности.

За этим, как правило, должны следовать либо организационная перестройка, либо дополнительное обучение персонала. Эксперты указывают на целесообразность создания внутрикомандного кодекса, способствующего повышению скорости реагирования на сбои и устранению командных барьеров.

Практика командного строительства показывает, что эффективную команду можно формировать несколькими способами:

1) "с нуля" путем привлечения отдельных работников или путем привлечения полностью новой команды;

2) на основе реорганизации существующей команды с учетом новых целей и выдвигаемого набора задач или перераспределения функций между членами команды.

Конечно, невозможно установить жесткий алгоритм формирования команды, поскольку процесс командообразования зависит от многих факторов внутреннего и внешнего порядка. Вместе с тем процедура командообразования должна включать реализацию следующих практических шагов: постановка общих целей и задач, планирование совместной работы, налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций, стимулирование командных достижений, предоставление самостоятельности и инициативы, формирование командной культуры и идеологии, мониторинг командной работы.

Для построения успешной команды целесообразно:

- обучать сотрудников навыкам работы в команде;

- вознаграждать командное выполнение работы;

- предоставлять управленческую поддержку;

- развивать поддержку самих сотрудников;

- развивать сотрудничество как в рамках команд, так и между ними;

- отбирать членов команды на основании их реальных или потенциальных профессиональных навыков.

В практике командного строительства используются различные стратегии, с помощью которых поддерживается эффективное состояние команды:

- перепроектирование команды с соучастием персонала - вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы;

- обучение лидеров команд - развитие профессиональных навыков по установлению продуктивных командных взаимосвязей;

- обеспечение обратной связи - налаживание системы эффективных коммуникаций с целью получения ответной реакции и осуществления при необходимости корректировок;

- введение новых членов - обеспечение притока свежих "мозгов" для поддержания высокого командного потенциала.

Успешная деятельность команд зависит не только от эффективного внутреннего взаимодействия командных игроков, но и от продуктивности контактов между различными командами. Одной из задач менеджмента компании является координация и кооперация усилий всех командных структур с целью установления тесного сотрудничества между ними в направлении достижения общеорганизационных целей. В условиях глобализации современной экономики и высокой миграции рабочей силы не только реальностью, но и бесспорной необходимостью становится формирование и функционирование виртуальных (дистанционных) команд, члены которых контактируют между собой с помощью электронных средств связи. Современные технологические достижения позволяют формировать команды на основе средств Интернета, конференц-связи, электронной почты и др. По мере развития компьютерных сетевых технологий фактор физического присутствия членов команды утрачивает свое значение, что проявляется как закон телекосма.

В целом в процессе командного строительства обеспечивается наиболее эффективное использование человеческих ресурсов организации за счет следующих факторов:

1) возникновение групповой компетенции на основе синергетического эффекта, когда физические, интеллектуальные, деловые и профессиональные усилия одного работника умножаются на усилия других, и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов;

2) появление конгруэнтности структур группы, т.е. совпадение формального организационного устройства с неформальной структурой межличностных отношений, сочетание роли формального и неформального лидера, что позволяет сократить число непродуктивных конфликтов;

3) мобилизация внутренних ресурсов и раскрытие потенциала каждого работника, когда обычные люди становятся способными совершать экстраординарные поступки;

4) включение механизмов групповой самоорганизации, социального контроля и саморегуляции поведения, способствующих развитию приемов самоуправления;

5) уникальная гибкость и адаптивность команд, обеспечивающие их высокую инновационную готовность, открытость передовым технологиям и достижениям.

По мнению гуру менеджмента, кадровая политика современной организации в ближайшей перспективе должна быть направлена на преобразование эффективных рабочих команд в основную структурную единицу организации, что позволит повысить производительность труда и качество жизни работников, стимулировать обучение и инновационную активность персонала.

Командное строительство позволяет добиться реализации командных преимуществ на нескольких уровнях:

- личностном - происходит максимально полная реализация потенциала личности каждого члена команды;

- групповом - обеспечивается эффективное взаимодействие внутри команд и различных командных образований между собой;

- менеджериальном - обеспечивается концентрация менеджмента на вопросах стратегического планирования, повышается уровень управления на основе внедрения принципов самоорганизации и самоконтроля;

- организационном - повышается эффективность деятельности организации, что приводит к повышению ее конкурентного статуса.

Процесс создания команды - это больше, чем управленческая инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Реализация командного подхода позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить конкурентоспособность современной компании.

7. КОНТРОЛЬ РАБОТНИКОВ ФИРМЫ

Контролировать работу персонала необходимо прежде всего для того, чтобы иметь возможность вовремя выявлять и разрешать проблемы, возникающие в ходе выполнения задач. Контролировать работу можно по-разному, и правильно выбранный вид контроля может являться нематериальным фактором мотивации работников.

Чтобы выбрать оптимальный вид контроля, нужно учитывать специфику задачи и специфику личности работника, которому будет поручено решение задачи. Специфику задачи характеризуют простота, новизна, важность, срочность, а к специфике личности работника относятся компетентность в выполнении поставленной задачи, мотивация, ответственность, самостоятельность и инициативность, ориентированность на процесс или результат.

В практике управления используются пять видов контроля, как то: итоговый, предварительный, поэтапный, периодический, выборочный. Они отличаются друг от друга расстановкой так называемых точек контроля, т.е. моментов времени в процессе выполнения задачи, когда руководитель проверяет работу.

Итоговый контроль (контроль по результату) характеризуется тем, что точка контроля одна, и она совпадает с моментом достижения цели - вплоть до срока выполнения задачи исполнитель работает самостоятельно. К преимуществам итогового контроля относятся: максимальная экономия времени руководителя, стимул для развития самостоятельности сотрудника, высокий уровень мотивации сотрудника (если для него подходит этот вид контроля). Вместе с тем итоговый контроль сопряжен с максимальными рисками:

- при некорректной постановке задачи или неправильном понимании задачи подчиненным необходимая работа может быть не выполнена;

- при итоговом контроле велик риск, что задача может быть не выполнена в требуемом объеме или качестве. Это может произойти, если исполнитель не профессионален в данной области либо не дисциплинирован, либо не мотивирован.

Таким образом, итоговый контроль стоит использовать при выполнении простых, краткосрочных задач (специфика задачи приоритетна) и выбирать в качестве исполнителя работника опытного, ориентированного на результат, самостоятельного и инициативного. Именно инициативный работник, столкнувшись с проблемами, придет к руководителю за дополнительной информацией.

Уменьшить риски итогового контроля можно, поставив еще одну точку контроля между постановкой цели и ее достижением, т.е. использовать предварительный контроль. Практика показывает, что в таком случае лучше всего проверить работу, когда до срока ее выполнения остается 1/3 отведенного времени, и 2/3 оставить для самостоятельной работы. Однако не все задачи возможно контролировать таким образом, но для большинства тактических задач предварительный контроль является очень удачным. Преимущества этого вида контроля те же, что и у итогового контроля. Оставив 2/3 времени на самостоятельную работу, можно создать атмосферу доверия и мотивировать работника к самостоятельности. Предварительный контроль стоит использовать, если задача не является абсолютно новой, корректировка допустима, период выполнения не очень длительный. В данном случае выбор контроля определяется не столько задачей, сколько наличием подходящего исполнителя.

Поэтапный контроль применим к задачам, которые можно разделить на этапы - в конце таких этапов и стоит расставить точки контроля. Такой вид контроля целесообразно применять, если:

- имеется опытный, ориентированный на результат, самостоятельный и инициативный работник, но задача длительная, сложная, новая и важная. С помощью поэтапного контроля можно минимизировать риск невыполнения конечной цели;

- имеется простая задача, но профессионализм работника или его индивидуально-личностные качества вызывают сомнения. Такими качествами могут быть, например, ориентация на процесс, а не на результат, невнимательность, склонность к внешней референции (т.е. сотрудник требует поддержки и оценки).

Используя поэтапный контроль, можно выявить проблемные зоны в работе сотрудника и вовремя их скорректировать.

При периодическом контроле точки контроля устанавливаются через определенные промежутки времени, например: каждый день в 9.00, каждую пятницу в 17.00, каждый последний день месяца и т.д. Преимуществом этого вида контроля является тот факт, что и руководитель, и работник заранее знают, когда будет проверяться ход работы. Однако высокая частота проверок требует затрат времени на их проведение, и поскольку периодический контроль превращается в процедуру, то он становится рутинным и может вызывать демотивацию работника. Чтобы этого избежать, периодический контроль лучше использовать при выполнении задач процесса, а не результата, т.е. там, где необходимо поддерживать рабочее состояние, быть в курсе происходящего, и нет необходимости выделять этапы. Периодический контроль как процедура необходим, например, когда текущая ситуация связана с клиентами, нормой визитов к клиентам, профилактикой рекламаций, управлением объемом продаж за определенный период. Эти параметры необходимы, в частности, руководству отдела продаж, чтобы принимать решения и поддерживать продажи на заданном уровне. Периодический контроль также необходим в связи с решением сложных, новых, одноразовых, экстремальных задач с большим числом неизвестных параметров. При таких задачах ситуация меняется постоянно, а важность задач велика. Такой вид контроля применим и в ситуациях, когда задача проста, привычна, но работник с ней не справляется - с его помощью можно выяснить, почему работник не справляется с работой, принять решение об обучении недостающим навыкам, переводе на другой участок работы или увольнении.

Выборочный контроль отличается от других тем, что исполнитель не знает, в какой момент времени его будут проверять, но знает, что именно выборочный вид контроля будет использован (точки контроля выбираются произвольно). Такой вид контроля удобен для руководителя, т.к. время выбирается по его усмотрению и проверяется неподготовленный результат. Однако выборочный контроль может демотивировать большинство работников, создать атмосферу недоверия и даже вызвать стресс. Кроме того велика вероятность необъективности. Вместе с тем существуют ситуации, в которых применение выборочного контроля обосновано:

- это задачи процесса, связанные с соблюдением стандартов и технологий. Неожиданность контроля здесь принципиальна;

- если работник недисциплинирован, его ответственность оставляет желать лучшего или нужно постоянно держать его в тонусе.

Выбирая вид контроля, надо помнить, что принципиальное значение для мотивации работника имеет то, как при контроле осуществляется обратная связь, особенно в том случае, если руководителю требуется указать на недостатки в работе. Поэтому целесообразно применение нескольких простых правил, которые помогут сделать обратную связь мотивирующей:

1) человек лучше воспринимает общение, начатое с позитива, - прежде чем критиковать, следует сказать человеку что-нибудь хорошее, признать его результаты конкретно и искренне;

2) если возникают проблемы, главным является вопрос "что делать, чтобы исправить ситуацию или предотвратить ее повторение в будущем?", а вопрос "кто виноват?" вторичен;

3) критике можно подвергать только сами действия работника, но оценочные суждения о его личности недопустимы;

4) говорить надо только о конкретной ситуации, обобщения типа "всегда" или "никогда" всерьез не воспринимаются и вызывают чувство протеста;

5) обязательно надо дать собеседнику возможность высказаться и изложить свои предложения, поскольку это способствует проявлению ответственности и инициативы.

8. КОНФЛИКТ

Конфликт - это несогласие или расхождение интересов, которое может привести к тому, что одна из сторон предпримет определенные санкции против другой стороны. Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный конфликт; межличностный конфликт; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт.

Конфликты случаются на межличностном, межгрупповом или социальном уровне и могут вылиться в индивидуальные или групповые действия. Конфликт может возникнуть из простого неприятия другого человека или из-за противоположных групповых интересов. Марксистское учение утверждает, что конфликты - неотъемлемая часть капиталистического общества. Исходя из этой теории, капитализм создал два социальных класса: пролетариат (т.е. персонал, получающий заработную плату) и буржуазию (предприниматели и их сторонники), чьи интересы диаметрально противоположны.

Противоположность интересов в сфере производства ведет к всевозможным конфликтам, включая саботаж и забастовки. По мнению Маркса, эти конфликты приведут к уничтожению капитализма. То, что этого не произошло во многих экономически развитых странах, объясняется множеством факторов, в т.ч. повышением уровня жизни и созданием институтов для разрешения конфликтов. Это и развитие процедур урегулирования конфликтов, и механизмы заключения коллективного трудового договора, которые обеспечили профессиональные союзы и руководство компаний надежными средствами для разрешения многих конфликтов. Жалоба, облеченная в официальную форму (т.е. переданная в совместный комитет представителей руководства и профсоюзов для дальнейшего обсуждения и принятия мер), становится клапаном, который выпускает пар наружу и снимает остроту конфликта. Хотя производственные конфликты не привели к революциям в государствах таких как Великобритания, радикальные наблюдатели тем не менее заявляют, что фундаментальный конфликт интересов на производстве все еще имеет место, просто он проявляется в более завуалированных, непрямых формах, таких как абсентеизм или текучесть кадров, которые не обязательно открыто направлены против другой стороны.

В противоположность марксистскому взгляду о существовании в обществе двух диаметрально противоположных интересов плюрализм полагает, что в любом обществе или другой организации существует множество интересов, которое позволяет организовать людей в группы по интересам. Хотя время от времени эти интересы могут сталкиваться, плюралисты не склонны считать, что эти конфликты являются выражением фундаментального раскола. Они полагают, что, когда назревает конфликт, например по вопросам распределения, таким как ежегодное увеличение заработной платы, состав групп по интересам меняется в зависимости от поставленного спорного вопроса. Более того, некоторые плюралисты идут дальше в своих рассуждениях и предполагают, что существует базовое сходство этих интересов, скрытое специфическими различиями. Плюралисты считают, что конфликт полезен до тех пор, пока его выражение разряжает напряженность и выдвигает основу для дальнейших действий по разрешению противоречий.

Плюрализм всегда был влиятельным политологическим подходом к изучению отношений в промышленности и в анализе организации. В области отношений в промышленности плюралисты считают, что именно профессиональные союзы выражают интересы рабочих и служащих, и что признание их руководством способствует созданию механизмов для разрешения конфликтов и, таким образом, для возобновления контроля руководства за производственным процессом. Подход плюралистов к изучению организаций не слишком ясен, однако в последнее время было предпринято много исследований на эту тему. Например, в их работах указывается, что наряду с существованием общих целей, единых для всей организации, ее различные подразделения в процессе выполнения заданий для их достижения могут приобретать собственные, отличные от общих целей, интересы. Эти интересы проявляются в процессе принятия решений, делая его больше политическим, чем рациональным или техническим мероприятием. Плюрализм, являясь довольно влиятельным учением, подвергается критике за предположение, что силы, которыми обладают группы с различными интересами, примерно равны, и что не существует фундаментальных общественных структур, которые привели бы к неравенству сил в обществе.

Конфликт интересов - ситуация, которая возникает в тех случаях, когда человек (или фирма) действует одновременно в двух или нескольких различных лицах и цели этих действий расходятся между собой. Конфликт может возникнуть между собственным интересом работника и интересами фирмы, на которой он трудится, или же он возникает, когда человек является одновременно директором двух компаний, конкурирующих между собой. В случае развития конфликта интересов нормальные действия человека состоят в том, что он должен сообщить о конфликте интересов, разъяснить, в чем именно он состоит, и воздержаться от голосования или участия в принятии решения по тем вопросам, которые касаются этих интересов.

Трудовой конфликт - особая форма соцвзаимодействия в сфере трудовых отношений, носящая конфронтационный характер. Различают трудовые конфликты, возникающие между: работниками предприятия (организации), наемным работником и работодателем, коллективом наемных работников и работодателем. Трудовой конфликт может возникнуть на основе нарушения установленных законом прав и обязанностей как со стороны работников, так и со стороны работодателей, а также нарушения условий договора (контракта или соглашения) между работодателем и трудовым коллективом (отд. работником) или профсоюзом по вопросам условий и оплаты труда. Крайняя форма трудового конфликта - забастовка. Регулирование трудового конфликта осуществляется путем судебного и арбитражного разбирательства, а также путем переговоров и оказания содействия конфликтующим сторонам в достижении согласия.

9. КОНФЛИКТ И СТЕПЕНЬ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

И КОММУНИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Среди части руководителей бытует мнение, что важна работа с наиболее перспективными по какому-либо критерию сотрудниками. Распространена также точка зрения, что в условиях конкуренции победят лишь те предприятия, которые примут на работу и удержат наиболее компетентных сотрудников. Такое мнение привело к бурному развитию в России услуг рекрутеров и хедхантеров. Дополнительный импульс получили вследствие этого современные технологии оценки персонала, например центр оценки. Не случайно в этом отношении стремление руководителей предприятий к разработке инструментария выявления перспективных сотрудников и формирования "кадрового резерва". Однако, мало кто отдает себе отчет, что набор указанных технологий и услуг потенциально может привести к росту психологической напряженности и отчуждения у значительной части работников, которые оценены не так высоко, как им хотелось бы, или которые не были отнесены к перспективным. Однако отлично подобранные команды, состоящие из середнячков, работают гораздо эффективнее группы более способных, но не сплоченных работников. Во многих коммерческих и некоммерческих организациях очень важна взаимная дополнительность функций отдельных работников. Часто производительность зависит не столько от умения одного человека, сколько от действий группы, и отдельно взятый специалист мало значит для общего успеха.

Важным параметром является не столько личная мотивация или возможности, сколько качество системы, в которой человек работает. В некоторых организациях существуют системы, которые выявляют лучшее в своих людях, в то время как в других организациях с большим количеством талантливых, целеустремленных, трудолюбивых людей проводимая политика и применимые практики мешают личности проявить себя с лучшей стороны и отличиться. Та же производительность труда определяется массой факторов, среди которых серьезное место занимает то, как оценивают способности человека его коллеги и руководители. Полученный от коллег ярлык "худший, ленивый" оказывается мощным фактором, демотивирующим труд работника.

Тактика выделения, а по сути отделения, и поощрения лучших работников может оказаться ошибочной.

Часто бывает так, что постоянно подчеркиваются заслуги отдельных коллег, особые свойства и профессионализм отдельной личности вознаграждаются, и тем самым снижается значимость коллективной работы, создается деструктивная конкуренция между сотрудниками, обмен опытом идет медленно, как и внедрение лучших методов управления. Появляется тенденция хвалить достижения тех, кто активен, и преуменьшать навыки и возможности тех, кто не так заметен в своей активности, что ведет к ослаблению стимулов у многих работников, не склонных демонстративно предъявлять руководству свою активность. Те, кого посчитали менее активным, нелояльным, неспособным, на самом деле становятся такими ввиду того, что им начинают уделять меньше внимания, предоставляют меньше возможностей, меньше обучают и наставляют, такие работники теряют веру в себя. Так, на многих отечественных предприятиях развит своего рода эйджизм (преследование по возрасту). Если работнику более 40 лет, на нем негласно ставится жирный крест, его не зовут на семинары, его карьера никого не интересует.

Все это свидетельствует о том, что упускаются из вида вопросы системного, культурного и организационного характера, гораздо более важные для обеспечения надлежащей интенсивности труда, поскольку организация хотела бы добиться успеха только лишь путем выделения лучших работников.

Внедрение эффективных методов управления и обмен передовыми знаниями и опытом в организациях - не простая задача, и потому зачастую выполняется она не очень успешно. В рамках единой организации сотрудники часто сравнивают условия осуществления работы в ее разных частях и подразделениях. Чрезмерные дисбалансы всегда являются основаниями для возникновения противоречий. На данном поле начинает работать "модель справедливости", когда сотрудники разных подразделений находят несоответствия в системах оценки достижений и на этой основе начинают испытывать негативные ощущения в отношении руководства.

Соперничество между подразделениями и отдельными сотрудниками может возникнуть при такой системе вознаграждения, когда премирование одних коллег автоматически означает сокращение вознаграждения других. Такие системы оплаты труда часто являются составной частью кадровой политики, в рамках которой поощряются лучшие и штрафуются худшие работники. Если интенсивность труда в подразделении падает, его руководителю надо бы обратиться к кому-либо за помощью, но он этого не делает, потому что в противном случае он одновременно публично заявит всем о том, что руководит хуже, чем другие.

Работники соперничают за вознаграждение, за продвижение вверх, признание и прибавки к зарплате в случае успеха. Личная заинтересованность часто не располагает к оказанию помощи или проявлению откровенности с теми, кто является соперниками на пути к вознаграждению. Такая ситуация соперничества всегда потенциально накалена и является предконфликтной.

Логично, что если внутренняя конкуренция задерживает внедрение лучших технологий и методов управления на предприятии, то руководители, заинтересованные в улучшении обмена знаниями и в успехах предприятия в целом, должны стремиться к снижению чрезмерной внутренней конкуренции.

Одним из возможных решений в этом направлении может быть предоставление всем сотрудникам одинаковых премий, которые рассчитывались бы на основании общих успехов предприятия в большей степени, чем на основе индивидуальных достижений.

Хорошо налаженная система коммуникации между подразделениями и отдельными сотрудниками способствует укреплению единства трудового коллектива и сокращает вероятность возникновения конфликтов по пустякам. Конечно, всегда есть место для естественных, не подкрепляемых дополнительными управленческими процедурами, обменах информацией и опытом. Коммуникация всегда присутствует в той или иной мере. Тем не менее надо понимать, что одно из направлений управленческой деятельности должно способствовать развитию коммуникации, стимулировать распространение передовых методов ведения работы. Работники должны быть заинтересованы в передаче своего опыта коллегам с целью повышения общей эффективности производства. Безусловно, должны быть заданы приоритеты, в которых первое место должно быть отдано результатам всего предприятия. А успехи отдельных работников или подразделений должны поощряться в значительно меньшей степени. В то же время оставлять индивидуальные и групповые достижения без внимания тоже нельзя. В конечном счете эта задача носит не столько теоретический, сколько практический характер.

10. КОНФЛИКТ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМ

Центральное место в конфликте между руководителем и подчиненным занимает вопрос доверия, вернее сказать, кризиса доверия. Например, если на каком-то этапе начальник или подчиненный характеризуется как конфликтный человек, то, скорее всего, это означает, что имел место управленческий сбой. Ответственность за возникший конфликт несет прежде всего руководитель, и его прямая задача - разглядеть в личном конфликте плохую организацию бизнес-процесса.

Если у начальника резкий и вспыльчивый характер, неизбежен конфликт с ранимым и обидчивым работником. Начальнику, не привыкшему разъяснять свои распоряжения, вряд ли подойдет подчиненный - аналитик, стремящийся докопаться до сути. Если руководитель - великолепный специалист, но очень тяжелый и неуживчивый человек, то в компании складываются нестабильные отношения, которые приводят к текучке кадров. Речь, понятно, идет не только о топ-менеджерах высшего звена, но и о руководителях любых структурных подразделений.

Одна из самых распространенных причин конфликта между руководителем и подчиненным - это задержки зарплаты или недостаточное материальное вознаграждение. Работник считает, что его квалификация выросла, его вклад в общее дело значителен, он достоин большей зарплаты, однако руководитель так не думает. Консенсус в этом вопросе надо найти при помощи оценки или аттестации персонала. Нужно заключить письменное соглашение между руководителем и подчиненным, в котором бы честно и четко оговаривалась материальная компенсация работника. Последнему, кстати, так намного проще отстаивать свои интересы перед руководителем. При возникновении подобных проблем лучше апеллировать к правилам, а не к личностям.

Важно иметь в виду, что деньги в виде зарплаты - не главный мотивирующий фактор для работников. Незарплатные способы мотивации (направление на учебу, социальный пакет) гораздо эффективнее, чем простое повышение зарплаты. Однако многие руководители бизнес-структур продолжают их игнорировать.

Конфликт часто возникает из-за недопонимания подчиненным своих непосредственных функций. Зачастую в компаниях существуют должностные инструкции, которые не отражают реальных обязанностей работников. Не редкость, что на многих исполнительских позициях люди работают годами без какого-либо интереса. Если подчиненный не собирается мириться с существующей ситуацией и стремится к профессиональному и карьерному росту, то он вскоре начнет искать новое место работы.

Психологи считают, что в условиях стресса люди стремятся идти по определенному шаблону. В сложной ситуации руководитель видит только два возможных решения: либо успех, либо неудачу. Ему трудно пересмотреть свою позицию. Это происходит потому, что в условиях стресса некоторые неосознанно пытаются взять ситуацию под контроль и одержать победу. Кроме того, людям свойственно считать, что окружающие смотрят на вещи так же, как они. Следовательно, заранее заготовленные сценарии неизбежно проигрышны уже в силу зависимости работника от работодателя.

Напомним простое управленческое правило: хвалить сотрудников нужно публично, а ругать - наедине. Кроме того, руководитель должен знать, что критика может быть направлена против каких-либо конкретных ошибочных действий работника, но ни в коем случае не должна быть направлена против самого человека. Поэтому, по мнению специалистов, разговор руководителю необходимо вести примерно в таком стиле: "Вы всегда прекрасно справляетесь с работой (можно указать, с чем именно). Я чувствую себя совершенно спокойным за этот участок работы. Но вчера ко мне пришел (пришла)... и показал (показала), что вы неправильно сделали (рассчитали, определили и т.п.)... (указывается конкретно, что именно). Давайте вместе разберемся, что же произошло".

Часто руководители уделяют недостаточное внимание качеству своих указаний, их формулировкам и способу передачи информации. Нельзя отдавать указания на бегу, в коридоре, уже этим проявляется неуважение к подчиненному, создается у него представление о пренебрежительном к нему отношении. Эффективнее отдавать указания в письменном виде, а затем отслеживать их выполнение.

Руководителю необходимо принимать во внимание условия, в которых работает подчиненный, а не приписывать его ошибки и неудачи к склонностям характера. В любом случае и при любых обстоятельствах руководитель должен вести себя так, чтобы его подчиненные видели, что он готов к честному и открытому диалогу с ними.

11. КОНФЛИКТОГЕНЫ СРЕДИ ПЕРСОНАЛА

Руководителю и ближайшим его помощникам по работе с персоналом необходимо научиться вычислять конфликтогенов среди персонала. Природа производственных конфликтов бывает различной. Однако типичными провокаторами и источниками конфликтов являются далеко не все сотрудники, а только обладающие весьма специфическими чертами характера. К обладателям таких черт, в частности, относятся индивиды, которые:

- думают только о себе и своих сугубо личных интересах;

- предпочитающие действовать методом штурма, а не ищущие или даже просто не принимающие путей решения, приемлемых для всех, особенно если предложение о применении таких путей исходит не от них самих;

- занимаются планомерной и полномасштабной подтасовкой фактов и данных, прежде всего о результатах собственной работы;

- тратят значительную часть рабочего времени на поиски слабых мест у коллег, рассматривая их не иначе, как в качестве потенциальных оппонентов или даже прямых противников;

- считают, что отступают только слабые люди;

- мнят себя всезнайками;

- маскируют свои намерения по дестабилизации отношений;

- стремятся к достижению цели любой ценой;

- немедленно прекращают дискуссию, если она не приносит или не сулит им явных дивидендов.

Самые крайние и недопустимые отношения в служебных взаимосвязях - это отношения двух холериков или двух флегматиков, и тем более двух меланхоликов. Самый универсальный по психотипу - сангвиник, способный уживаться и находить компромисс с представителями всех психотипов.

Самые опасные конфликтогены среди персонала - это создатели мифов. Чаще другого подвергается мифологизации в сфере бизнеса профессиональная компетенция руководителя, его административный талант, его личные качества и особенно личная жизнь. Последнее играет роль десерта для мифотворчества. Чтобы понять, как работает миф в конфликте на производстве, важно понять, чему он служит. Миф формирует ту реальность, которая нужна его творцу. Миф доказывает правомерность существования этой реальности.

Инцидент - это "старт" явного конфликтного противостояния. Счетчик включен, лента времени понеслась вдаль. С этого момента, оперируя понятиями конфликтологии, можно говорить о собственно конфликте.

Собственно конфликт характеризуется наиболее острым противостоянием, высокой интенсивностью обмена негативными мифологемами и высокой скоростью данного процесса. Все это сопровождается войной мифов, или "войной слухов и сплетен".

Термин "мифологема" означает мифический образ или комплекс таковых. Острое конфликтное противостояние не обязательно выражается в "деловых" скандалах. Ход конфликта зависит от личных качеств противных сторон.

Высокая интенсивность обмена мифологемами негативного свойства предполагает "выталкивание в эфир" как можно больше порочащей информации двумя сторонами сразу.

Причем выталкивается не один мифический образ, а несколько. Понятно, что война мифов протекает в замкнутом пространстве, где находятся члены одной общности, по-разному реагирующие на конфликт. Если приглядеться к сторонам конфликта, то мы получим следующую картину.

Любая сторона конфликта имеет свое собственное "поле". Не важно, каких оно размеров, важно, что оно есть. Внутри этого поля идет работа: источник порождает миф, распространяет его среди своих агентов, и впоследствии он "выталкивается" за пределы "поля", как боевой снаряд.

Если источник контрмифологии или его агент вторгается на "чужую" территорию, столкновение двух мифологических систем, сопровождающееся бурной эмоциональной реакцией обоих сторон, неизбежно.

Мифологемы распространяются волной радио. Вот пример с несчастным главным экономистом. Вчера все узнали, что главный экономист бросил двоих детей, а сегодня - "это он оставил двоих детей от третьего брака".

Там, где мифологические поля накладываются друг на друга, происходит явление, похожее на феномен интерференции. Там творится невообразимое.

Один миф достаточно коварен именно своим свойством изменять реальность, моделировать ее. Миф не может существовать без направления: "что, кому, куда, от кого, почему, зачем, как".

Рано или поздно, но конфликт достигает своего пика. После точки кульминации начинается следующая стадия разрешения конфликта. Она также сопровождается "войной мифологии", но с преобладанием одной из сторон. Возможно присутствие третьей силы, которая поддерживает кого-то из участников конфликта. Разрешение конфликта продолжается до признания одной из сторон побежденной. И здесь начинается самое интересное - постконфликтная стадия. Конфликт будет либо разрешен до конца, либо перейдет в разряд перманентных. Перманентный конфликт по своему течению напоминает партизанскую войну.

Если же рассматривать постконфликтную стадию с точки зрения мифологии, то на ум приходит вечная фраза: "В моем конце мое начало".

То есть острота межличностных отношений сглажена, но куда делись негативные мифологемы? Они не исчезли, а всего лишь дожидаются благоприятной ситуации или нового витка конфликта. Если размышлять с этой точки зрения, то любой конфликт перманентен. Конечно, бывают более легкие случаи, но чаще всего конфликты развиваются по такому сценарию.

Когда острота конфликта сглаживается, мифологемы кристаллизуются или, говоря бытовым языком, становятся жесткими. Как в нашем примере с директором и главным экономистом. Последнего не называют по поводу и без многоженцем и плохим отцом, но помнят об этом до следующего раза.

С течением времени выбрасываются потоки мифов. Это называется импульс-инцидентом.

Миф - грозное оружие в умелых руках. Особенно в ситуации конфликта, когда перед руководителем стоит задача сохранить лояльность персонала. Именно поэтому так важно отслеживать мифологические образцы, особенно негативного свойства.

Борьба с негативным мифотворчеством оппонента во время конфликта на производстве должна начинаться с точного установления источника мифа. На первой стадии с данной проблемой справиться легко, на всех последующих - труднее. Несмотря на то, что миф транслируют агенты, они транслируют его в "первородном" виде.

Как определить первоисточник? Кроме найденного ответа на вопрос "кому это надо?", есть лексическая привязка.

Каждый человек, как бы ни был богат его словарный запас, употребляет только одному ему свойственные речевые клише, слова-паразиты и т.д. И если миф в 9 случаях из 10 транслируется в "первородном" виде, то найти источник мифотворчества не столь уж трудная задача. Остается обезвредить источник мифотворчества. Конечно, можно и не обезвреживать. Но главное коварство любого мифа заключается в том, что миф искажает реальность до неузнаваемости.

Миф как бы преломляет реальность, она получается деформированной. Не правда ли, похоже на Закон преломления из курса физики?

В результате мифологической обработки положительному событию придается негативный оттенок.

Перед тем как бороться с негативными мифологемами, запомните "золотое правило": с мифом нельзя справиться рациональными, логическими доводами. Миф может уничтожить только новый миф. Согласно античной мифологии Медуза Горгона представляла страшную угрозу для всего живого, пока ее не ударили по отражению. Поэтому и вы бейте миф по его отражению.

12. КОНФЛИКТЫ СЦЕНАРНЫЕ

Сценарные конфликты представляют собой явление довольно привычное, однако далеко не безобидное уже потому, что значительно снижают эффективность работы персонала. К сценарным конфликтам относятся ситуации противостояния работников друг другу, повторяющиеся в организации или отдельных ее подразделениях с какой-либо периодичностью.

В практике управления чаще всего встречаются стили руководства коллективом, как то:

- жесткий (директивный);

- партнерский (направленный на сотрудничество);

- мягкий (представительский);

- комбинированный (гибкий, смешанный).

Отсутствие гибкости, зацикливание только на одном стиле руководства, и более того, демонстративная реализация этого стиля может вызвать сценарный, хронический, повторяющийся конфликт в подразделении или организации.

Директивный руководитель, стремящийся к единоначалию и берущий на себя персональную ответственность, является хорошим "отцом-батюшкой" для "детей-исполнителей". Однако люди творческих специальностей часто обладают непокорным характером и восстают против тотальной власти лидера. И если из организации будут уходить новаторы, то рано или поздно она начнет снижать свою эффективность и терять позиции на рынке.

Сценарный конфликт возникает не только при авторитарном, но и при излишне мягком, эмоционально-личном и дружественном стиле руководства.

Сценарный конфликт может возникнуть по причине резкого, неожиданного для подчиненных изменения руководителем стиля управления.

Сценарные конфликты и связанные с ними затяжные стрессы возникают в компаниях и подразделениях, в которых работают люди, провоцирующие столкновения сотрудников между собой. В отечественной практике управления таких людей называют конфликтными личностями. Сценарный конфликт может быть следствием внутренней завышенной самооценки и внешней заниженной оценки окружающих, проявляющихся в общении с подчиненными или коллегами.

Конфликтный человек часто анализирует характер и поступки других людей только с позиции критики, при этом положительные качества стремится представить как недостатки. Например, нетрудно критично оценить такую особенность коллеги, как частые опоздания. Но конфликтный человек может негативно оценить и высокую работоспособность: "Он много работает потому, что он - карьерист".

Больше всего склонны к повышенной конфликтности сотрудники, отличающиеся холерическим темпераментом, то есть раздражительные, вспыльчивые, эмоциональные, "горячие", часто повышающие голос и переходящие на крик. Конфликт в данном случае - это возможность "разрядки", возможность сбросить свое внутреннее напряжение на другого и тем самым освободиться и успокоиться.

Довольно часто конфликтные люди испытывают своеобразное удовлетворение в конфликтных ситуациях, потому что на период конфликта они оказываются в центре внимания коллег и руководства. С ними пытаются наладить отношения и договориться, их вызывают "на беседы", на них обижаются, с ними объединяются или вступают в конфронтацию, их обсуждают, о них спорят. Жизнь начинает вращаться вокруг них, они становятся "центром Вселенной". В итоге они получают ощущение полной, насыщенной жизни. Поэтому периодически провоцируемый конфликтным человеком сценарный конфликт - это его осознанное или неосознанное стремление почувствовать себя значимым и популярным в коллективе.

Для провоцирования сценарного конфликта и поддержания "горения конфликтного огня" необходима дополнительная жизненная энергия. И конфликтные личности ее имеют в избытке. Они не устают от разбирательств, а наоборот, сбрасывают свою энергию и одновременно подзаряжаются от других людей. Можно наблюдать, как после конфликта из отдела после работы выходят люди, все уставшие и подавленные, и только тот, кто организовал конфликт, с горящими глазами и пылающими щеками. Конфликт в этом случае - это средство реализовать свою повышенную жизненную энергию и получить энергию от других людей.

Привычные способы конфликтовать так, а не иначе, - тоже психологическая особенность конфликтной личности. Такой человек чаще всего в своем окружении наблюдал, что люди конфликтуют в агрессивной форме, со скандалами и обвинениями, криками и разборками. И каждый раз при возникновении тех или иных противоречий или проблем в работе в своем поведении человек проявляет привычные навыки общения и поведения.

Будучи маленьким ребенком, конфликтный человек наблюдает, как ссорятся его родители. Ссоры в любой семье обязательно присутствуют, но не в каждой семье они являются сценарными, одинаковыми, повторяющимися в одной и той же форме, с одними и теми же взаимными обвинениями. Усвоив родительский стиль поведения, конфликтный человек неосознанно переносит его в свою деловую жизнь. Если родители конфликтовали громко, шумно, с битьем посуды и хлопаньем дверями, то их дети будут конфликтовать в такой же форме. Если родители конфликтовали с прерыванием отношений и тягостным многодневным молчанием, то и их дети способны на подобное поведение.

В комплексе психологических особенностей, которыми обладает конфликтный человек, присутствуют еще и эмоциональные травмы, полученные им в детские годы и влияющие на эмоциональный строй его личности. Каждый раз, когда другой человек проявляет по отношению к нему непредсказуемое поведение и неожиданную резкость, он отвечает агрессией, провоцирует и поддерживает конфликт до тех пор, пока соперник не признает поражение.

Конфликтные личности, обладающие всеми перечисленными психологическими особенностями, встречаются крайне редко. Но если в каком-либо подразделении вашей организации работает человек, у которого наблюдаются хотя бы некоторые из них, и в этом подразделении периодически вспыхивают сценарные конфликты, то руководителю следует перевести этого сотрудника в другое подразделение, в котором его способности провоцировать сценарный конфликт могут не проявиться.

Может оказаться полезным проведение индивидуальных консультаций с конфликтным работником, чтобы изменить такие черты его характера, как завышенная самооценка и высокая критичность, демонстративность; повлиять на его культурные и семейные стереотипы; вылечить эмоциональные травмы детства. Темпераментные особенности слабо поддаются психокоррекции, но без сопутствующих конфликтных черт они безопасны.

По отношению к конфликтному работнику можно применять административные меры наказания: выговор, снижение премиальных, понижение в должности.

Если перевод конфликтного работника в другое подразделение, психокоррекционная работа с ним и принятие административных мер не окажутся результативными, следует подумать об увольнении такого работника с тем, чтобы восстановить нарушенный психологический климат в коллективе.

Если учесть, что более трети сердечно-сосудистых заболеваний связаны со стрессом на работе, то можно сказать, что такие жесткие меры по отношению к конфликтным личностям оправданны и что руководитель, принимающий решение об увольнении конфликтного сотрудника, заботится не только о профессиональной эффективности своих сотрудников, но и об их здоровье.

13. КОНФРОНТАЦИЯ НАЧАЛЬНИКА И ПОДЧИНЕННЫХ

Единоначалие ограничивает каждого члена социума, его свободу личности. Противостояние между менеджментом и группой характеризуется следующими обстоятельствами:

- конфронтация со всей "правящей верхушкой", администрацией;

- конфронтация только с непосредственным начальником, линейным менеджером или, наоборот, только с высшими боссами;

- противостояние со всем менеджментом, сплоченным по вертикали;

- коллектив неоднороден в своем отношении к ситуации;

- не все одинаково не удовлетворены;

- не все имеют одинаковую степень пассионарности, в данном случае - социальной активности;

- сплоченность группы может быть только видимой и держаться на конформизме. Не секрет, что большинство людей трусливы и боятся идти против горластых заводил; такая сплоченность разрушается, как карточный домик, при первой же серьезной и умной акции руководства;

- во главе "бузы" обычно стоит кучка из двух-трех человек, а то и одна более или менее сильная личность.

Конфронтация может иметь несколько форм:

1) саботаж в той или иной степени явности. Сущность такого положения заключается в том, что всеобщий отказ от работы не наблюдается, но люди начинают работать почти как при "забастовке по-итальянски". Они ищут любые законные поводы, чтобы работать "спустя рукава". При этом, как известно, можно найти сколько угодно причин для того, чтобы объяснить невыполнение заданий. Кроме того, злостные саботажники (в основном старожилы предприятия) активно воздействуют на "болото". Особое давление они оказывают на ту часть коллектива, которая желает выкладываться (как правило, новички, вошедшие во вкус дела) и не согласна с конфронтацией. Сразу скажем, что именно этот здоровый сегмент должен стать основной опорой администрации в противостоянии. Кстати, саботаж может быть и справедливым;

2) открытая война, забастовочная ситуация. Люди не увольняются с предприятия, а начинают открытую войну с руководством в случаях:

- когда есть надежда на то, что уберут "плохого" директора или менеджера;

- когда уверены, что справедливость на их стороне;

- считают, что имеют шанс победить, ибо, если рассудить по совести, правда на их стороне (это, кстати, означает, что не вся вера в порядочность топ-менеджмента еще потеряна);

- когда уверены, что кроме них такую работу на таких условиях больше никто не сделает;

- когда не хотят уходить оттуда, куда много вложили "себя";

- учитывают, что предприятие должно выполнить срочный и важный заказ, поэтому нет времени заменять их другими исполнителями.

Различают несколько ситуаций:

- объективно права одна сторона;

- кто прав, а кто нет, очень трудно установить даже не "по понятиям", а по закону, зачастую, правыми здесь кажутся обе стороны;

- обе стороны не правы.

"Нелады" обычно возникают не по вине коллектива, а по вине или недосмотру менеджмента.

14. ОБОСНОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

КОНТРОЛЯ ПЕРСОНАЛА

Необходимость скрытого наблюдения за персоналом может быть обусловлена разными причинами: от контроля его работы до проверки на лояльность к компании. Многие руководители особое внимание уделяют защите внутрифирменных сведений. Нередко средством такого контроля становится скрытое наблюдение за работниками компании, для этого устанавливают видеокамеры, прослушивают телефоны, просматривают сообщения электронной почты, контролируют посещаемые в Интернете сайты. Все это, конечно, позволяет в определенной мере обезопасить интересы бизнеса и одновременно проследить, как работники используют рабочее время, однако в ряде случаев такой контроль является незаконным и потому рискованным на предмет возможных судебных претензий со стороны недовольных работников. Кстати, проявление такого недовольства может быть инициировано либо спровоцировано конкурентами по бизнесу.

С помощью технических средств контроля большинство компаний преследует главную цель - не допустить утечки коммерческой информации. Нередко таким образом отслеживают также и изменения в настрое работников, а также фактическое использование ими рабочего времени. Многие фирмы обеспечивают своих работников не только телефонами и компьютерами, но и доступом в Интернет. При этом важно знать, насколько эффективно и в каких целях персонал использует предоставленные ресурсы. Особенно актуально это бывает в условиях возможного либо намечаемого сокращения численности персонала. Скрытое наблюдение по понятным причинам эффективно при отсутствии сдельной оплаты труда.

В этой связи немаловажную роль играет психологический фактор. Дело в том, что те работники, которые изначально при приеме на работу предупреждены о применяемой на фирме системе скрытого наблюдения, воспринимают это нормально. Совсем по-другому они реагируют, когда о скрытых камерах узнают случайно; в такой ситуации специалисты, как правило, замыкаются, творческий потенциал персонала снижается.

[Конституция](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A8W3k2N) РФ - главный закон страны запрещает и сбор информации о частной жизни граждан без их согласия. А в случае скрытого наблюдения руководство фирмы получает несанкционированный доступ к личным сведениям работников. То есть, нарушены сразу две статьи Конституции РФ: [ст. ст. 23](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52EC9WAkEN) и [24](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52EC9WAkDN). Поэтому возмущенный специалист может не только оспорить законность действий руководства, но и потребовать компенсации морального ущерба.

Многие юристы придерживаются мнения, что методы наблюдения за персоналом должны быть закреплены в правилах внутреннего трудового распорядка. При этом работники должны быть ознакомлены с ними под роспись. Только в этом случае "прослушку" можно считать законной. Однако границы допустимого контроля весьма абстрактны. То, что работодатель вправе знать, сколько времени сотрудники тратят на личные разговоры по телефону, возражений, как правило, не вызывает. Однако не секрет, что руководители фирм иногда на основе данных скрытого наблюдения пытаются уволить неугодных работников. В этой связи напомним, что прослушивать телефонные переговоры можно только по решению судьи. Если же компания установила систему (либо элементы) "прослушки" самовольно, то какой-либо доказательственной силы полученные с ее помощью результаты иметь не будут. Это означает, что и дисциплинарное наказание должно быть признано незаконным. Поэтому уволить работника на основании данных такого контроля в любом случае нельзя. Более того, узнав о том, что разговоры прослушивались, а письма перехватывались, обиженный работник может обратиться в суд на предмет защиты нарушенных конституционных прав. Кстати, в частности, согласно [ст. 63](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF7D77B77DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8CW0k0N) Федерального закона от 7 июля 2003 г. N 126-ФЗ "О связи" ограничение права допускается только тогда, когда данные "прослушки" имеют значение для уголовного расследования, а Закон от 20 февраля 1995 г. N 24-ФЗ и вовсе запрещает сбор "информации, нарушающей личную тайну... тайну переписки, телефонных переговоров... физического лица без его согласия" [(ст. 11)](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD19A8F1D17E748096B60BAA35C05EA1433E7682E52EC1AAW8k7N).

Однако из любой ситуации, как известно, выход найти можно. Поэтому если руководство компании приняло решение на установку скрытых видеокамер или на "прослушку" служебных телефонов своих работников, его необходимо закрепить с достаточным обоснованием во внутренних документах в качестве метода контроля. Так, например, проверку электронной почты и просмотр сайтов, посещаемых работниками, можно обосновать защитой внутренней сети от вирусов. Для этого следует оформить приказ о том, что системный администратор должен просматривать всю информацию, поступающую на сервер. И эта же обязанность должна быть указана в должностной инструкции системного администратора. Однако это не дает права читать личные сообщения работников. На основании такого приказа можно просматривать только корпоративный почтовый ящик, предоставленный компанией. Поэтому надо быть готовым к возможным негативным последствиям контроля личной переписки работника через сети.

"Прослушку" телефонов как средство наблюдения за персоналом лучше не оформлять, поскольку это запрещено законом; всегда найдется желающий "сделать козу" руководству фирмы, а последствия могут развиваться не только в рамках [КоАП](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0D57A79DD9CBE52A637C7W5k1N) РФ, но и [УК](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF6DD7E7DDD9CBE52A637C7W5k1N) РФ, причем инициировать их развитие могут не только заурядные недоброжелатели, но и хорошо подготовившиеся конкуренты, поэтому не надо своими руками создавать им такие возможности. Однако и здесь есть выход - можно ввести на фирме так называемый режим коммерческой тайны. Правда, в этом случае можно прослушивать телефонные разговоры только работников, допущенных к секретной информации, однако перечень такой информации определяется самой фирмой. Разумеется, список контролируемых работников должен быть утвержден распоряжением руководителя фирмы. И лучше, если это будет не список работников как конкретных физических лиц с указанием их Ф.И.О., а перечень должностей, подлежащих такому виду контроля, в таком случае ни о каком нарушении прав и речи быть не может. В уставе организации, конечно, также должно быть упомянуто о режиме коммерческой тайны, например записью типа: "Организация вправе определять состав и порядок защиты сведений, составляющих коммерческую тайну, обязана обеспечить сохранность коммерческой тайны и требовать от работников ее сохранения".

Консалтинговые фирмы решить проблему могут проще - издать Положение об устных консультациях и указать в нем, что переговоры записываются для того, чтобы опровергать возможные претензии со стороны консультируемых клиентов. Правда, в этом случае о том, что разговоры записываются, придется извещать клиентов, но эту обязанность можно и нужно возложить на конкретных работников утвержденными руководством должностными инструкциями и тем самым переложить на них всю ответственность за неизвещение клиентов о записи разговора.

Установку скрытых видеокамер также не следует официально оформлять как метод наблюдения за работниками, достаточно утвердить Положение об охране помещений, записав в нем, что видеокамеры установлены в целях обеспечения безопасности тех же работников и контроля за самими помещениями. Разумеется, с этим документом работники должны быть ознакомлены под роспись. В этом случае доказать, что фирма вторгается в личную жизнь персонала, практически невозможно.

Однако при этом нельзя забывать о том, что работа в условиях полного контроля многих работников наверняка озлобит и в первую очередь пострадает атмосфера в коллективе, поскольку с применением тотального контроля сплоченной команды на фирме не создать.

15. ОСНОВНАЯ БАЗОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Умение ставить четкие, практические цели и задачи подчиненным работникам является одной из основных базовых компетенций эффективного руководителя любого уровня.

При приеме на работу и разработке процедур аттестации HR-менеджерам многих компаний приходится оценивать, насколько руководящие работники способны ставить правильные, четко сформулированные цели подчиненным.

Цель - это то, к чему стремятся, чего хотят достигнуть.

В практике управления существуют так называемые SMART - критерии, которым должны соответствовать цели. SMART - это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов:

- конкретный (specific);

- измеримый (measurable);

- достижимый (attainable);

- значимый (relevant);

- соотносимый с конкретным сроком (time-bounded).

Само слово "smart" в переводе на русский и означает "умный". Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель одновременно является конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотносится с конкретным сроком.

Прежде чем поставить работнику задачу, руководителю необходимо задать себе вопрос о том, что он как руководитель хочет получить в результате выполнения работником поставленной ему задачи. Без этого рассчитывать на достижение желаемого результата по крайней мере наивно. В этой связи важно понимать, что в голове руководителя формируется свое видение результата выполнения задачи, тогда как по ходу изложения им задачи у работника формируется свое представление результата, неизбежно отличающееся от видения результата выполнения задачи руководителем в силу индивидуальности образного мышления. В результате руководитель и подчиненный по-разному представляют себе одну и ту же цель; важно, чтобы это различие не было существенным. Чтобы этого не произошло, необходима обратная связь: нужно убедиться, правильно ли работник понял поставленную перед ним задачу, т.е. достичь однозначного понимания ответа на вопрос, что нужно получить в результате выполнения цели. При этом необходимо стремиться к тому, чтобы было как можно меньше понятий по умолчанию, поскольку в противном случае возрастает риск не достичь того, что задумано, особенно в новых и нестандартных ситуациях.

Цель должна быть измерима. В принципе измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволяют определить, достигнута ли поставленная цель, и в какой степени. При отсутствии измерителей очень сложно (если вообще возможно) оценить результаты проделанной работы и объективно контролировать процесс. В качестве критериев достижения цели можно использовать:

- проценты, соотношения (этот критерий применим к ситуациям, в которых есть возможность планировать и анализировать повторяющиеся события, например, при постановке цели увеличить объем продаж измерителем может выступить увеличение объема продаж на некоторое количество процентов);

- внешние стандарты (применимы в случаях, когда необходимо получить оценку со стороны, например при выполнении задачи повысить уровень сервиса критерием ее выполнения явится позитивный отзыв клиента);

- частоту происходящего (например, можно допустить, что работа менеджера по продажам будет являться успешной, если каждый второй (третий, пятый) клиент повторно обратится к нему за услугой);

- средние показатели (их можно использовать, если нет необходимости прорыва в результатах деятельности и нужно только обеспечить стабильность и поддержать качество работы);

- время (за конкретный срок необходимо достичь конкретных результатов, например увеличить объем продаж на определенное количество процентов за определенный период времени);

- запреты (нельзя делать нечто конкретное, поскольку в противном случае последует наказание (напр., штраф); это специфический критерий, но эффективный в ряде случаев (напр., если цель заключается в снижении опозданий));

- соответствие корпоративным стандартам.

Цель должна быть достижима - это означает, что при постановке задачи руководителю необходимо учитывать профессиональные возможности и личностные качества работника. Иными словами, перед работниками должны ставиться только цели, соответствующие их опыту и индивидуальным особенностям. На практике реализация указанного принципа означает, что к работнику, имеющему высокие результаты, и к работнику, который имеет трудности в части выполнения норм (заданий), необходим разный подход. Чтобы определиться с рамками различного подхода к указанным работникам, можно применить так называемый метод установки планки в нескольких его вариантах:

1) поэтапное повышение результатов работы: сначала руководитель незначительно повышает планку, чтобы понять, насколько работник подготовлен к выполнению более высоких требований, а затем, судя по результату, повышает планку еще и еще. Такой подход эффективно использовать по отношению к работникам, которые только что пришли на работу в фирму, но пока еще сложно понять, на что в действительности они способны. Кроме того, постепенно повышать планку целесообразно, если работник хотя и давно работает в компании, но при этом не уверен в себе и в силу этого обстоятельства не проявляет инициативы и самостоятельности. Постепенным установлением такому работнику более высоких целей можно обеспечить ему самому возможность убедиться в том, что он все делает правильно;

2) постановка цели, при которой нужно увеличить результативность деятельности, наполовину приблизившись к пределу возможностей. Такой подход не только возможен, но и целесообразен в отношении работников, которые имеют длительный опыт работы в компании, успешно справляются со своими задачами, однако не ищут новизны и не стремятся выделиться. Прямая установка на повышение продуктивности труда хотя и может вызвать некоторое сопротивление со стороны работника, но вполне выполнима в силу его компетентности;

3) ставится задача значительно повысить показатели работы и приблизиться к предельно возможным показателям; опытные и инициативные работники, стремящиеся к карьерному росту, уже в силу желания добиться большего готовы к тому, чтобы работать более напряженно и достигать более высоких результатов;

4) постановка цели выше предела возможностей. Такая цель подойдет наиболее амбициозным и многого добившимся работникам, поскольку они имеют высокие производственные результаты, но для того, чтобы оставаться в числе первых, им также необходимо повышать планку, ставить более трудные задачи по отношению к тем, что они уже решили.

Таким образом, учитывая опыт и индивидуальные особенности личности подчиненных, можно ставить им такие цели, чтобы при довольно напряженном ритме работы они могли достигать поставленных перед ними целей.

Цель должна быть значимой - это означает необходимость ответа на вопрос о том, зачем работнику необходимо выполнить поставленную перед ним задачу, т.е. почему она важна с точки зрения целей более высокого уровня. Знать, зачем выполнять ту или иную работу, работнику необходимо для того, чтобы правильно и своевременно расставить соответствующие акценты.

Цель должна быть соотносима с конкретным сроком - это означает, что формулируя работнику задачу, руководитель должен четко представлять, в течение какого срока эта задача должна быть решена, и правильно определить так называемые точки контроля в виде моментов времени, когда проверяется, выполнена ли работа, и насколько правильно и полно. Контроль деятельности будет эффективным только в том случае, если он своевременен, прост и экономичен.

16. ОСОБЕННОСТИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПОДЧИНЕННЫХ

В ЦЕЛЯХ ПРОФИЛАКТИКИ КОНФЛИКТА

В процессе развития конфликтов люди тратят свое здоровье и теряют время на взаимные упреки и обвинения. Конфликт, безусловно, вреден своей разрушительностью, поскольку он не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время видоизменяет отношения между людьми - от неприятия друг друга до полного разрыва. По существу любой неурегулированный полностью конфликт бессмыслен по своим последствиям уже в силу того, что проблема остается неразрешенной и в любой момент она может из потенциальной превратиться в реальную.

Существуют много способов разрешения конфликтных ситуаций. В числе таких способов ликвидация конфликта при помощи административных методов воздействия. В принципе руководитель любого уровня должен создать и обеспечивать в возглавляемом им коллективе психологический климат, стабилизирующий межличностные отношения. Созданием и обеспечением должного психологического климата руководитель профилактирует возможность возникновения конфликтной ситуации.

Любой руководитель уже в силу своего статуса должен стремиться как можно более четко сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчиненные обладают опытом, компетентностью и дисциплинированностью. Если же работники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не иметь результата.

Поскольку люди различаются складом характера, неодинаковым уровнем знаний и опыта, отношением к работе и самому руководителю, все это должно учитываться при выдаче производственного задания. Причем руководителю для подчиненного, который является исполнительным, обязательным и любит свое дело, надо формулировать задание в виде просьбы и пожелания, основываясь на объективной необходимости его выполнения. Такая форма выдачи задания приемлема во взаимодействии с высококлассными специалистами, добросовестно относящимися к своей работе.

В отношении многих людей важно применять мягкую форму личного влияния на подчиненного - такая форма выдачи задания может быть эффективной только у опытного руководителя, имеющего в коллективе непререкаемый авторитет.

Разумеется, в отношении многих работников должен быть предусмотрен обязательный контроль над выполнением задания. В такой форме целесообразно взаимодействовать с исполнительными подчиненными, имеющими недостаток опыта и профессиональных знаний, например с молодыми специалистами или работниками, по тем или иным причинам имеющими продолжительный перерыв в работе.

Ряду работников задание надо формулировать с должной долей личного влияния руководителя. В такой форме следует выдавать задание в ситуации высокой ответственности, при ограничениях по времени выполнения задания.

Однако в отношении других работников руководителю надо применять свое административное влияние и тщательный контроль. Такая форма выдачи задания эффективна для необязательных работников, не склонных к соблюдению строгой дисциплины.

В категорической приказной форме с упоминанием о возможном применении мер воздействия следует выдавать производственные задания нарушителям производственной дисциплины, поскольку именно такая форма для них наиболее эффективна и предусматривает регулярный жесткий контроль.

В сфере деловых взаимодействий эффективны распоряжения и приказы руководителя о лишении премии провинившегося работника. Руководитель должен следить за тем, чтобы подчиненный получал адекватную оценку своего труда: поощрение и похвалу за успехи или конструктивную критику за ошибки и промахи.

Чтобы отрицательная оценка действий подчиненного была эффективной, высказывания руководителя должны содержать четыре основных момента:

1) фиксация общей положительной оценки сотрудника как работника и человека;

2) формулирование критической оценки;

3) признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом несмотря на то, что он допустил ошибку;

4) выстраивание позитивной перспективы на будущее.

Профилактика и регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях могут быть эффективными при использовании реальной власти, соответствующей должному статусу руководителя. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняли и кому должны персонально отчитываться. Принуждение относится к властным мерам управления и эффективно в тех случаях, если руководитель управляет подчиненными с невысоким уровнем квалификации и нарушающими дисциплину труда. Подчиненные по-разному реагируют на власть и принуждение. Выделяют три основных типа подчинения работника руководителю:

1) подчинение при внутреннем протесте - в этом случае работник настроен против распоряжений руководителя. Подчинение как таковое ему неприятно и вызывает у него внутренний протест и раздражение. К подчиненным такого типа руководителю необходимо предъявлять требования, не подчеркивая своего вышестоящего положения. Деловое взаимодействие с такими подчиненными следует строить на партнерской основе. При формулировании задания желательно выбрать тон совета или предложения, поскольку жесткий приказ или принуждение вызывают в таком случае обиду и стремление к протесту;

2) подчинение без самостоятельности - с целью развития у такого работника личной инициативы надо формулировать для него задание в виде проблемы и не предлагать ее готового решения. Если руководитель знает, что подчиненному необходима помощь, можно предложить ему несколько вариантов решения, чтобы дать подчиненному возможность выбрать из них наиболее оптимальный;

3) осознание объективной необходимости подчинения - работник с такой позицией является наиболее ценным и надежным уже потому, что чувство подчинения не вызывает у него болезненных реакций, а рассматривается как необходимое условие во взаимодействиях с руководителем. Обычно у подобных людей высоко развито чувство собственного достоинства, для подкрепления которого они, как правило, стремятся к высокому профессионализму. Такие подчиненные легко выполняют дисциплинарные требования. При стремлении к подчинению могут также проявлять ответственность и инициативу в работе.

17. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ

Порядок применения дисциплинарных взысканий определен [ст. 193](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC1AB8CW0k6N) Трудового кодекса РФ.

Так, до применения взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме, а в случае отказа работника дать объяснение составляется соответствующий акт. Однако следует иметь в виду, что отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание может быть применено не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников, и не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - не позднее двух лет со дня его совершения (в указанные сроки не включается время производства по уголовному делу).

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание, которое оформляется приказом (распоряжением) работодателя и объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания (ранее действовавший порядок не определял срок объявления указанного приказа работнику, и его установление имеет защитный характер для работника, поскольку пропуск срока является основанием для обжалования применения дисциплинарного взыскания в государственной инспекции труда или органа по рассмотрению трудовых споров). Если работник отказывается подписать приказ (распоряжение), то составляется акт об этом.

Согласно [ст. 195](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EED2FWCk2N) ТК РФ работодатель обязан рассмотреть заявление представительного органа работников (представители работников определены в [гл. 4](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE72DWCk2N) ТК РФ) о нарушении руководителем организации, его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников. При подтверждении фактов нарушений работодатель обязан применить к руководителю организации, его заместителям дисциплинарное взыскание вплоть до увольнения.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому взысканию, он считается не имеющим дисциплинарного взыскания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Пленум Верховного Суда РФ Постановлением от 17.03.2004 N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" [(п. 33)](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CA8F1D77D77DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0A985W0k4N) разъяснил, что при разрешении споров лиц, уволенных по [п. 5 ст. 81](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8CW0k2N) ТК РФ за неоднократное неисполнение без уважительных причин трудовых обязанностей, следует учитывать, что работодатель вправе расторгнуть трудовой договор по данному основанию при условии, что к работнику ранее было применено дисциплинарное взыскание и на момент повторного неисполнения им без уважительных причин трудовых обязанностей оно не снято и не погашено.

Применение к работнику нового дисциплинарного взыскания, в том числе и увольнение по [п. 5 ст. 81](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8CW0k2N) ТК РФ, допустимо, если неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей продолжалось несмотря на наложение дисциплинарного взыскания. При этом необходимо иметь в виду, что работодатель вправе применить к работнику дисциплинарное взыскание и тогда, когда он до совершения проступка подал заявление о расторжении трудового договора по своей инициативе, поскольку трудовые отношения в данном случае прекращаются лишь по истечении срока предупреждения об увольнении.

По делам о восстановлении на работе лиц, уволенных по [п. 5 ст. 81](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8CW0k2N) ТК РФ, на ответчике (т.е. работодателе) лежит обязанность представить доказательства, свидетельствующие о том, что:

- совершенное работником нарушение, явившееся поводом к увольнению, в действительности имело место и могло являться основанием для расторжения трудового договора;

- работодателем были соблюдены предусмотренные [ч. 3](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC1AB8CW0k5N) и [4 ст. 193](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC1AB8CW0k2N) ТК РФ сроки для применения дисциплинарного взыскания.

При этом необходимо иметь в виду следующее:

- месячный срок для наложения дисциплинарного взыскания необходимо исчислять со дня обнаружения проступка;

- днем обнаружения проступка, с которого начинается течение месячного срока, считается день, когда лицу, которому по работе (службе) подчинен работник, стало известно о совершении проступка независимо от того, наделено ли оно правом наложения дисциплинарных взысканий;

- в месячный срок для применения дисциплинарного взыскания не засчитывается время болезни работника, пребывания его в отпуске, а также время, необходимое для соблюдения процедуры учета мнения представительного органа работников. Отсутствие работника на работе по иным основаниям, в т.ч. и в связи с использованием дней отдыха (отгулов) независимо от их продолжительности (напр., при вахтовом методе организации работ), не прерывает течения указанного срока;

- к отпуску, прерывающему течение месячного срока, следует относить все отпуска, предоставляемые работодателем в соответствии с действующим законодательством, в т.ч. ежегодные (основные и дополнительные) отпуска, отпуска в связи с обучением в учебных заведениях, отпуска без сохранения заработной платы.

Неисполнением работником без уважительных причин трудовых обязанностей является неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей (нарушение требований законодательства, обязательств по трудовому договору, правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций и т.д.). К таким нарушениям, в частности, относятся:

- отсутствие работника без уважительных причин на работе либо рабочем месте;

- отказ работника без уважительных причин от выполнения трудовых обязанностей в связи с изменением в установленном порядке норм труда, так как в силу трудового договора работник обязан выполнять определенную этим договором трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. При этом следует иметь в виду, что отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора не является нарушением трудовой дисциплины, а служит основанием для прекращения трудового договора по [п. 7 ст. 77](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE126WCk3N) ТК РФ;

- отказ или уклонение без уважительных причин от медицинского освидетельствования работников некоторых профессий, а также отказ работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по охране труда, технике безопасности и правилам эксплуатации, если это является обязательным условием допуска к работе.

18. ОТСТРАНЕНИЕ ОТ РАБОТЫ

Отстранение от работы - это недопущение работодателем работника к выполнению его трудовой функции. Однако отстранение не является прекращением трудового договора.

[Статьей 76](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE128WCk7N) ТК РФ на работодателя возложена обязанность отстранить от работы (не допускать к работе) работника:

- появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

- не прошедшего в установленном порядке обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда;

- не прошедшего в установленном порядке обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр;

- при выявлении в соответствии с медицинским заключением противопоказаний для выполнения работником работы, обусловленной трудовым договором;

- по требованиям органов и должностных лиц, уполномоченных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, и в других случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами.

Работодатель отстраняет от работы (не допускает к работе) работника на весь период времени до устранения обстоятельств, явившихся основанием для отстранения от работы или недопущения к работе. В период отстранения от работы (недопущения к работе) заработная плата работнику не начисляется, за исключением случаев, предусмотренных федеральными законами. В случаях отстранения от работы работника, который не прошел обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда либо обязательный предварительный или периодический медицинский осмотр не по своей вине, ему производится оплата за все время отстранения от работы как за простой.

Одновременно напомним ряд законодательных норм в отношении отстранения от работы, в частности, как то:

- отстранение от работы на период действия чрезвычайного положения руководителей государственных организаций в связи с ненадлежащим исполнением указанными руководителями своих обязанностей, и назначение других лиц временно исполняющими обязанности указанных руководителей как временное ограничение в случае введения чрезвычайного положения может производиться Указом Президента Российской Федерации о введении чрезвычайного положения ([п. "г" ст. 13](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D5777CDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AA82W0k4N) Федерального конституционного закона от 30 мая 2001 г. N 3-ФКЗ "О чрезвычайном положении");

- при необходимости временного отстранения от должности подозреваемого или обвиняемого дознаватель, следователь с согласия прокурора возбуждает перед судом по месту производства предварительного расследования соответствующее ходатайство. В течение 48 часов с момента поступления ходатайства судья выносит постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности или об отказе в этом. Постановление о временном отстранении подозреваемого или обвиняемого от должности направляется по месту его работы. Временное отстранение подозреваемого или обвиняемого от должности отменяется на основании постановления дознавателя, следователя, прокурора, когда в применении этой меры отпадает необходимость. В случае привлечения в качестве обвиняемого высшего должностного лица субъекта Российской Федерации (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта РФ) и предъявления ему обвинения в совершении тяжкого или особо тяжкого преступления Генеральный прокурор РФ направляет Президенту Российской Федерации представление о временном отстранении от должности указанного лица. Президент в течение 48 часов с момента поступления представления принимает решение о временном отстранении указанного лица от должности либо об отказе в этом. Временно отстраненный от должности подозреваемый или обвиняемый имеет право на ежемесячное пособие ([ст. 114](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D7EDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC3A88CW0kEN) УПК РФ);

- лица, являющиеся носителями возбудителей инфекционных заболеваний, если они могут явиться источниками распространения инфекционных заболеваний в связи с особенностями производства, в котором они заняты, или выполняемой ими работой, при их согласии временно переводятся на другую работу, не связанную с риском распространения инфекционных заболеваний. При невозможности перевода на основании постановлений главных государственных санитарных врачей и их заместителей они временно отстраняются от работы с выплатой пособий по социальному страхованию ([п. 2 ст. 33](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0D37F77DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0A885W0kFN) Федерального закона от 30 марта 1999 г. N 52-ФЗ "О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения");

- отсутствие профилактических прививок влечет, в частности, отстранение граждан от работ, выполнение которых связано с высоким риском заболевания инфекционными болезнями ([п. 2 ст. 5](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CADF2D57B7CDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AA80W0k4N) Федерального закона от 17 сентября 1998 г. N 157-ФЗ "Об иммунопрофилактике инфекционных болезней");

- руководители юридических лиц, а также должностные лица Генеральной прокуратуры Российской Федерации, федерального органа исполнительной власти по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, федерального органа исполнительной власти в области внутренних дел, федерального органа исполнительной власти по таможенным делам, федеральной службы безопасности, федеральной службы внешней разведки, федерального органа исполнительной власти в области здравоохранения, а также других федеральных органов исполнительной власти в пределах предоставленных им Правительством РФ полномочий, в пределах их компетенции отстраняют в порядке, установленном Законодательством Российской Федерации, от выполнения любых видов профессиональной деятельности и деятельности, связанной с источником повышенной опасности, лиц, находящихся в состоянии наркотического опьянения ([п. 2 ст. 45](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CADF0DC7B7DDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0A883W0k7N) Федерального закона от 8 января 1998 г. N 3-ФЗ "О наркотических средствах и психотропных веществах");

- государственный служащий, допустивший должностной проступок, может быть временно (но не более чем на месяц), до решения вопроса о его дисциплинарной ответственности, отстранен от исполнения должностных обязанностей с сохранением денежного содержания. Отстранение государственного служащего от исполнения должностных обязанностей в этом случае производится распоряжением руководителя соответствующего уровня ([п. 2 ст. 14](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD19AAF0D67D748096B60BAA35C05EA1433E7682E52EC1AEW8kDN) Федерального закона от 31 июля 1995 г. N 119-ФЗ "Об основах государственной службы Российской Федерации").

В рамках рассматриваемого круга вопросов акцентируем внимание на том обстоятельстве, что уполномоченные органы и должностные лица вправе отстранять работника не сами, а по их предложению организация обязана отстранить работника. При этом предложения уполномоченных органов должны быть обоснованы и вынесены в установленном законом порядке. Например, судья при необходимости отстранения обвиняемого от работы должен вынести об этом мотивированное постановление. Это постановление направляется по месту работы обвиняемого, оно обязательно для исполнения руководителем организации. Государственные инспекторы труда при осуществлении надзорно-контрольной деятельности имеют право предъявлять работодателям и их представителям обязательные для исполнения предписания об отстранении от должности в установленном порядке должностных лиц, виновных в нарушении законов и иных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Главные государственные санитарные врачи и их заместители вправе выносить постановления об отстранении от работы лиц, являющихся носителями возбудителей инфекционных заболеваний, в связи с особенностями производства, в котором они заняты, или выполняемой ими работы.

Возможность временного отстранения от работы с сохранением денежного содержания предусмотрена в отношении государственных служащих, допустивших должностной проступок. Государственный служащий может быть временно отстранен от работы распоряжением руководителя, имеющего право приема на работу данного работника, до решения вопроса о его дисциплинарной ответственности, но не более чем на месяц.

В этой связи особо подчеркнем, что отстраненный - это вовсе не уволенный работник, поскольку приостанавливается лишь выплата ему зарплаты. В случае, когда основания отстранения отпадут, работник должен быть допущен к работе, и ему выплатят зарплату. Если основания отстранения повлекут за собой прекращение трудового договора (напр., из-за того, что работник вступившим в законную силу приговором суда будет осужден к 5 годам лишения свободы и т.п.), то работник будет уволен в соответствии со [ст. ст. 77](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF80W0k1N), [81](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8DW0k0N), [83](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AC84W0k1N) ТК РФ.

Отстраненный не допускается к работе непосредственным руководителем, последний должен принять меры к отправке его домой. Отстраненный работник в установленном порядке впоследствии может быть уволен по [п. 6 ст. 81](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AF8CW0k3N) ТК РФ.

Об отмене отстранения от работы (равно как и об отмене недопущения к работе) работодатель издает соответствующий приказ (распоряжение). Копия этого приказа (распоряжения) вручается работнику (под расписку), а также направляется органам и должностным лицам, по требованию которых ранее работник был отстранен от работы либо не был допущен к работе. Если работник был отстранен от работы как не прошедший не по своей вине обучение и проверку знаний и навыков в области охраны труда или обязательный предварительный или периодический медосмотр, ему выплачивается за время отстранения как за простой, и не менее 2/3 средней заработной платы в соответствии со [ст. 157](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE22DWCk0N) ТК РФ.

Особо следует сказать о временном отстранении от должности должностного лица в случае привлечения в качестве обвиняемого согласно УПК РФ, в соответствии со [ст. 114](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D7EDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC3A88CW0k3N) которого такое отстранение осуществляется на основании постановления судьи, которое направляется по месту работы обвиняемого. Временно отстраненный от должности обвиняемый имеет право на ежемесячное государственное пособие в размере пяти минимальных размеров оплаты труда. Временное отстранение обвиняемого от должности отменяется на основании постановления дознавателя, следователя, когда в применении этой меры отпадает необходимость.

Во всех случаях отстранения работника от работы ему может быть предоставлена другая работа. Выполнение другой оплачиваемой работы исключает право работника на какую-либо оплату за период отстранения. Отстранение от должности руководителя организации должника в соответствии с законодательством о несостоятельности (банкротстве) является дополнительным основанием для расторжения с таким руководителем трудового договора.

19. ОШИБКИ В СНЯТИИ НАПРЯЖЕННОСТИ И ПРЕОДОЛЕНИИ КОНФЛИКТА

Нередко при уже возникшем конфликте не хватает времени, чтобы грамотно его разрешить. К ошибкам в снятии напряженности и преодолении конфликта относятся:

- неверно определены предмет конфликта и оппоненты. Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными "игроками" и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться "в тени". Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?;

- запаздывание с принятием мер. Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу. В этих условиях необходимы дополнительные усилия, чтобы устранить психологические последствия прежних конфликтов;

- не комплексность, односторонность мер - силовых или дипломатических. Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноплановые мотивы оппонирующих сторон. В то же время первоначальные попытки руководства достичь результата в разрешении конфликта привычными административными мерами может привести к консервации конфликта, когда оппоненты продолжают испытывать негативные чувства как к ситуации, так и по отношению друг к другу;

- неудачный выбор посредника. Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равно приближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с каждой из сторон и может расцениваться каждым из оппонентов как свой, а не чужой. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему;

- попытки посредника разыграть свою собственную "карту". Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своих целях, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик. Это означает, что помимо посредника должна быть еще одна инстанция, осуществляющая супервизию над действиями посредника. Именно в ее компетенции должно быть принятие решения о смене посредника;

- пассивность оппонентов. Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон;

- отсутствие работы с эмоциями и напряженностью. Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны - оппоненты и посредник, в психологической части переговоров посредник работает раздельно с каждой из сторон;

- отсутствие работы со стереотипами. Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект "туннельного" видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны;

- генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации). Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления - привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов;

- ошибки договоренности. Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает не предусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

Как бы руководство ни старалось "отшлифовать" механизм управления, ситуация на рынке такова, что постоянные инновации и соответствующая им напряженность неотвратимы. Поэтому намного полезнее направить усилия на "шлифовку" самих процедур введения изменений в управление и функционирование организации. В частности, руководители и подчиненные нуждаются в проверенных процедурах взаимодействия в конфликтных ситуациях, которые всегда сопровождают или предвосхищают инновации.

20. ПЕРИОДЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТОВ

В динамике конфликта выделяют три крупных периода:

1) латентный (предконфликтный) период;

2) открытый период (собственно конфликт);

3) латентный период (послеконфликтная ситуация).

Латентный период (предконфликтная ситуация) включает следующие этапы:

- возникновение объективной проблемной ситуации;

- осознание объективной проблемной ситуации субъектами взаимодействия;

- попытки разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами;

- возникновение предконфликтной ситуации.

Возникновение объективной проблемной ситуации. На данном этапе возникает противоречие между субъектами (их целями, действиями, мотивами, стремлениями и т.п.). Так как противоречие еще не осознано и нет конфликтных действий, то эту ситуацию называют проблемной. Многие проблемные ситуации, ежедневно возникая на производстве, в бизнесе, в быту, семье и других сферах жизни, существуют длительное время, не переходя в открытый конфликт. Одним из условий такого перехода является осознание объективной проблемной ситуации.

Осознание объективной проблемной ситуации предполагает восприятие возникших противоречий и понимание необходимости предпринять с целью их разрешения какие-то действия. Ситуация воспринимается субъективно, с искажениями, поскольку этому способствует наличие препятствия для реализации интересов сторон. Субъективность восприятия обусловлена не только природой психики, но и различиями социальных установок, ценностей, идеалов и интересов сторон. Различия в знаниях, потребностях и другие особенности субъектов взаимодействия также влияют на восприятие ситуации. Чем сложнее ситуация и чем быстрее она развивается, тем больше вероятность ее искажения оппонентами.

Попытка сторон разрешить объективную проблемную ситуацию неконфликтными способами. Осознание противоречия не всегда автоматически ведет к противоборству. Часто хотя бы одна из сторон пытается решить проблему путем убеждения, разъяснения, просьб, информирования оппонента. Нередко один из участников взаимодействия уступает, не желая перерастания проблемной ситуации в конфликт. В любом случае на данном этапе стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

Возникновение предконфликтной ситуации связано с тем, что обстановка воспринимается как угроза каким-то общественно важным интересам одной из сторон взаимодействия, угроза ее безопасности. Причем если для проблемной ситуации характерно восприятие потенциальной угрозы, то в предконфликтной ситуации действия оппонента рассматриваются как угроза непосредственная. Именно ощущение непосредственной угрозы является пусковым механизмом конфликтного поведения.

Открытый период часто называют конфликтным взаимодействием или собственно конфликтом. Он включает:

- инцидент;

- эскалацию конфликта;

- сбалансированное противодействие;

- завершение конфликта.

Инцидент представляет собой первое столкновение сторон, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Инцидентом конфликт может и ограничится, если задействованных одной из сторон ресурсов достаточно для перевеса соотношения сил в свою пользу. Однако часто конфликт развивается дальше как череда конфликтных событий, инцидентов. Взаимные конфликтные действия, привнося новые стимулы для дальнейших шагов, способны видоизменять, усложнять первоначальную структуру конфликта. Этот процесс может представлять переход от переговоров к борьбе, которая накаляет эмоции, эмоции увеличивают ошибки восприятия, в результате чего происходит интенсификация борьбы и т.д. Такой процесс получил название "эскалации конфликта".

Эскалация конфликта заключается в резкой интенсификации борьбы оппонентов. На этом этапе возможно вовлечение в конфликт дополнительных участников. Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. С этой целью производится привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. В таком случае возникает необходимость достижения договоренности об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

Сбалансированное противодействие - это когда стороны продолжают противодействовать, но интенсивность борьбы снижается. Происходит осознание того, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, однако действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

Завершение конфликта состоит в переходе от конфликтного противодействия к поиску путей разрешения противоречия и прекращению конфликта по любым причинам. Основные формы завершения конфликта: разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период включает два этапа:

- частичную нормализацию отношений оппонентов;

- полную нормализацию отношений.

Частичная нормализация отношений протекает в условиях, когда не исчезли негативные эмоции, имеющие место в конфликте. В это время происходит осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению друг к другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Происходит преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

В конфликте можно выделить фазу дифференциации сторон, когда конфликт развивается по нарастающей, разногласия между сторонами усиливаются. Конфронтация продолжается до тех пор, пока дальнейшая эскалация конфликта не теряет смысл. С этого момента взаимодействие вступает в фазу интеграции: участники конфликта начинают стремиться к соглашению, приемлемому для обеих сторон.

Вычленение периодов и этапов развития конфликта позволяет разрабатывать более эффективную программу по урегулированию конфликта как самими участниками, так и всеми заинтересованными сторонами.

21. ПЕРЕВОД ВЕРОЯТНОГО КОНФЛИКТА

ИЗ НЕУПРАВЛЯЕМОГО СОСТОЯНИЯ

Основная задача работы руководства должна состоять в переводе вероятного конфликта из неуправляемого состояния в позитивно управляемое, придании ему институциализированных и рациональных форм. В конфликтологии выделяют четыре этапа работы с конфликтом, которые составляют своеобразный цикл, повторяющийся до тех пор, пока конфликт не будет разрешен:

а) **первый этап** - диагностика параметров конфликта. На первом этапе посредниками или руководителями, выступающими в роли посредников, должна проводиться диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия - менеджеров и рядовых работников. Целями этого этапа работы являются:

- определение основных действующих сил (оппонентов);

- изучение их позиций и социально-психологических характеристик;

- выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту;

- выявление их отношений в предконфликтной фазе;

- выяснение намерений оппонентов и приемлемых для них способов преодоления конфликта;

- определение степени остроты конфликта;

- выявление стереотипов восприятия оппонентов и тактик их поведения в конфликте;

б) **второй этап** - оценка и экспертиза конфликта:

- типологизация конфликта - предполагается его характеристика в терминах: межличностный, межгрупповой;

- оценка стадии развития конфликта (оценивается продолжительность предыдущих стадий: предконфликтной, инцидентной и т.п.; продолжительность актуальной стадии конфликта);

- оценка и исследование всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Предполагает разработку "дерева" возможных сценариев развития конфликта, вероятностей развития того или иного сценария при наступлении определенных условий;

- разработка стратегии и тактики разрешения конфликта. На данном подэтапе разрабатываются цели руководства в управлении конфликтом (нельзя исключать возможности, что конфликт обладает определенными позитивными эффектами, и руководство может быть заинтересовано в его продолжении до определенного момента).

Итогом этого этапа может стать программа действий, содержащая оценку конфликта и предложения по его преодолению. Данный документ может иметь открытую и конфиденциальную часть. С открытой частью программы знакомятся оппоненты. Конфиденциальная часть предназначена для руководства;

в) **третий этап** - "интервенция". Предполагается проведение переговоров с конфликтующими сторонами. Сначала переговоры проводятся с каждым из оппонентов раздельно в челночном режиме. Их цель состоит в снятии эмоционального напряжения у оппонентов, уточнении претензий каждой из сторон, их пожеланий к последующему прямому взаимодействию между собой, снятию части стереотипов восприятия противоположной стороны. Затем проводятся переговоры с участием оппонентов. Они проводятся под управлением посредника, которому каждая из сторон делегирует право контролировать процедуру переговоров, по своему усмотрению останавливать их, переносить следующий раунд переговоров на определенный срок.

Роль посредника на данном этапе включает исполнение следующих функций:

- создание атмосферы диалога;

- снижение психологической напряженности;

- рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов;

- создание у оппонентов позитивных установок на продолжение диалога;

- преодоление "тоннельных" эффектов в сознании оппонентов;

- освоение оппонентами эмфатического видения позиции другого оппонента;

- помощь в разработке договора между оппонентами;

- письменное формирование договора о принципах взаимодействия между оппонентами в будущем;

- контроль над соблюдением условий и процедур договора и принятие от оппонентов протестов в случае нарушений договора;

г) **четвертый этап** - оценка результатов интервенции. То, насколько удачной оказалась интервенция, измеряется в течение 3 - 4 месяцев. Техниками измерения являются регулярные и внеочередные интервью посредников с бывшими оппонентами, а также с сотрудниками, не вовлеченными в конфликт, но имеющими непосредственное пространственное или технологическое отношение к подразделениям (сотрудникам), вовлеченным в конфликт. По результатам интервью составляется рабочий документ, отражающий события и факты, связанные с взаимодействиями бывших оппонентов. При проявлении неблагоприятных тенденций принимается решение о новой полной или частичной диагностике ситуации. По этой логике цикл этапов может повториться вновь.

Перечисленные функции посредника делают очевидным, что в большинстве случаев данная функция должна выполняться специалистом. Тем не менее это не означает, что подобную обязанность не может взять на себя менеджмент предприятия, подготовленный по специальной обучающей программе. Часто на производственных предприятиях функции посредников в случае возникновения конфликтов между рабочими берут на себя линейные менеджеры, мастера, начальники смен и участков, работники служб персонала.

22. ПОРОЧНАЯ ПРАКТИКА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА НА СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

Нередко бывает так, что руководителю не хватает рабочего дня, тогда как его подчиненным нечем его заполнить. Структура рабочего времени руководителя состоит из двух составляющих:

1) времени, которое забирает система, - часть временного ресурса, затрачиваемая на текущее общение с поставщиками, покупателями, деловыми партнерами. Пренебрежение этой деятельностью тоже влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную;

2) времени, которое руководитель тратит на собственные инициативы, - это часть временного ресурса, которую он использует для реализации собственных замыслов, планов и идей и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Однако некоторую долю из этого запаса съедают подчиненные. Назовем это временем, которым распоряжаются подчиненные. То, что остается - время, распределяемое по собственному усмотрению.

Чтобы согласовать между собой составляющие рабочего времени, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль над содержанием и расходованием своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые системой, обязательны для исполнения, эта составляющая менеджеру неподвластна. Поэтому единственный компонент, который оставляет простор для маневра, - это время, затрачиваемое на собственные инициативы. Основная задача менеджера - максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают подчиненные. Полученный выигрыш поможет ему успешнее внедрять свои идеи и реализовывать новые проекты.

Исследования показывают, что большинство менеджеров драгоценные часы теряют, решая задачи своих подчиненных.

Во избежание работы на своих подчиненных, отношения с ними менеджеру целесообразно построить в рамках следующей принципиальной схемы:

- пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей и только вашей, поскольку если она становится моей, то вы от нее избавляетесь, а я не могу помочь человеку, у которого нет проблем;

- по окончании данного разговора с вами проблема покинет пределы моего кабинета так же, как она сюда вошла, т.е. вместе с вами, но вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны;

- когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно с вами.

Эту простую схему менеджер доводит до каждого из своих подчиненных. Разумеется, и при таком подходе решать проблемы менеджеру придется в силу его положения, но делать это он будет только в назначенное им самим время.

Иными словами, если же менеджер допустит переход инициативы к нему от его подчиненного, то он может распрощаться со своим временем, расходуемым по собственному усмотрению, поскольку оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных. В этой связи отметим, что прежде чем поощрять инициативу подчиненного, надо убедиться в том, что тот в принципе ею обладает.

Важно также иметь в виду, что менеджер и его подчиненный не могут продвигать одну и ту же инициативу.

Еще раз напомним о том, что управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое, и сегодня в большинстве бизнес-структур самой популярной стала концепция делегирования полномочий. Правда, полностью отказаться от системы командования и контроля не удается уже потому, что делегирование полномочий подчиненным - сложное дело, поскольку предоставить исполнителю самостоятельность можно лишь в случае наличия уверенности в том, что у него есть желание и умение действовать самостоятельно. Подчиненный далеко не всегда хочет и совсем не обязательно может выполнить поручаемое, в связи с чем менеджеру часто проще сделать самому, чем научить, объяснить, а затем проконтролировать и организовать работу над ошибками подчиненного. Однако это тупиковый путь, поскольку менеджер, разумеется, не может делать все сам.

Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами.

Кроме того, делегирование полномочий окупается только в том случае, если вся организация бизнеса с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. Вместе с тем предоставлять самостоятельность работникам имеет смысл только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчиненными. Руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки и под тем или иным предлогом будет снова обращаться к начальнику за помощью.

Произнесенная подчиненным фраза типа "у нас проблема", адресованная своему руководителю, является, по сути, сигналом опасности и должна насторожить, поскольку означает, что проблему подчиненный не прочь переложить на плечи начальника.

Для того, чтобы настрой радения за порученное дело был должным образом воспринят всеми работниками, в компании должна царить атмосфера так называемого "здорового неуважения" к руководству. Персоналу надо в доходчивой форме объяснить, что у начальства лучше просить прощения, чем разрешения.

Напомним, что истинное делегирование полномочий подразумевает диалог между начальником и подчиненными. Важно поставить задачу и дать людям возможность самим понять, как ее решить. Подчиненные работники должны достаточно спокойно относиться к риску, но при этом постоянно помнить о своей подотчетности руководству, одновременно ощущая себя частью команды.

Нельзя, однако, недооценивать особенности российского менталитета, выражающиеся, в частности, в традиционной несамостоятельности многих россиян и их нежелании брать на себя какую бы то ни было ответственность. Разумеется, настроения такого рода необходимо преодолевать, но игнорировать их недопустимо. В целях облегчения этого процесса следует награждать работников, проявляющих самостоятельность и инициативу. По сути дела надо формировать модель руководства людьми, в основе которой - поощрение ответственности подчиненных. Важно, чтобы менеджер ни при каких обстоятельствах не ставил своих подчиненных в положение абсолютно зависимых людей.

Можно выделить и сформулировать пять основных типичных уровней проявления инициативности подчиненного, как то:

1) подчиненный ждет, пока поступит прямое указание;

2) подчиненный спрашивает, что нужно делать;

3) подчиненный предлагает свой план, который затем реализует;

4) подчиненный действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;

5) подчиненный действует абсолютно самостоятельно и в конце представляет отчет о проделанной работе.

В отношениях с подчиненными менеджер должен:

- пресекать попытки действовать таким образом, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию завершенной работы;

- следить, чтобы по каждой проблеме была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также времени следующей встречи.

В отношении текущих проблем необходимо неукоснительно стремиться к соблюдению нескольких основных правил:

1) проблемы следует либо решать, либо передавать другим - освобождаться от них;

2) количество проблем должно быть меньше того максимума, который менеджер в состоянии обслуживать;

3) решать проблемы следует строго по расписанию;

4) решать проблемы нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта для этого не годится, поскольку при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается именно за менеджером;

5) каждой проблеме должно быть назначено время очередного рассмотрения обязательно с указанием уровня инициативности. Договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, необходимость решения проблемы перейдет от подчиненного к менеджеру.

Необходимо добиваться контроля над содержанием и расходованием своего временного ресурса:

- менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей "время на решение проблем подчиненных";

- направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу;

- остаток образовавшегося ресурса менеджеру следует использовать для оптимизации деятельности, продвижения новых идей и проектов.

Выполняя эти условия, менеджер получит возможность практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

Не случайно на Западе лучшими считаются компании, которые точно представляют себе цель и в которых царит предпринимательский дух, как правило, это компании с так называемой плоской организационной структурой. В таких компаниях персонал обладает правом голоса, знает, что от него что-то зависит, и несет ответственность за свои действия.

23. ПРИЧИНЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Конфликты - практически неизбежная часть межличностных отношений на работе. Их негативная сущность проявляется в понижении степени лояльности персонала. Неправильная и неграмотная реакция руководителя на конфликт между подчиненными или между подчиненными и руководителем провоцирует снижение степени лояльности на производстве. Конфликт обозначает неприятие личности или позиции другого лица или организации по ряду вопросов. Для возникновения конфликта необходимо наличие двух сторон, не принимающих друг друга. Конфликтовать могут сотрудники между собой, а также сотрудник и руководитель.

Причинами конфликтов могут быть:

- **война за ресурсы**. В любой фирме (особенно это касается предприятий обрабатывающей промышленности) идет постоянная война за ресурсы. Структурные подразделения фирмы могут испытывать острую нехватку ресурса. Но в качестве последних предстают и квалифицированные кадры, и офисная техника, и рабочие инструменты. Не стоит понимать ресурс как гору железной руды или партию новых ПК;

- **взаимозависимость задач**. Конфликт в данном случае возможен, если от выполнения задачи отделом "А" терпит убытки отдел "Б". Любая фирма представляет собой живой организм с жестко увязанными между собой отдельными элементами. Если по каким-либо причинам ломается один из механизмов, из строя выходит вся система;

- **различия в целях**. Бизнес не может существовать без определенной цели. Этой целью является прибыль. Но на пути к глобальной цели стоит множество промежуточных задач. Сначала мы добиваемся выхода на региональный рынок, потом выходим на федеральный рынок. Самое главное - правильно рассчитать свои силы. Но у менеджеров компании, да и у руководителей отделов, существует свое видение, какими должны быть промежуточные задачи, что можно сделать в первую очередь, что во вторую, а чего не делать вообще. И на почве подобной разницы во взглядах происходят нешуточные конфликты;

- **различия в представлениях и ценностях**. Обычно к данному конфликтогену относят причины, вызывающие обострения отношений между работниками разного возраста. Да, это обстоятельство имеет место. Но для того чтобы придерживаться разных взглядов на жизнь и обладать разной системой ценностей, не обязательно иметь разницу в возрасте. Сколько людей, столько и мнений;

- **различия в манере поведения и жизненном опыте**. Мы все замечали, что манеры одного человека нам нравятся, его взгляды на жизнь нам импонируют. А вот поведение и речи сотрудника Сидорова раздражают. В чем дело? У каждого человека есть определенные представления, как нужно себя вести в обществе, каких правил лучше придерживаться. Если мы сталкиваемся с индивидами, которые выступают за иную шкалу жизненных ценностей, то конфликта, пусть на уровне подсознания, не избежать;

- **неудовлетворенность коммуникациями**. В бизнесе, при решении многочисленных задач, важно не столько говорить, сколько слышать своего собеседника. Если вы не умеете слушать, учитесь. Бывает, что два человека говорят об одном и том же, но они не слышат друг друга, потому что изначально пытаются подчинить себе участника беседы.

Причинами конфликтов могут быть и иные обстоятельства:

- есть несовместимые люди. Они умны, образованны, талантливы, но не могут работать вместе. Значит, им стоит подобрать ту компанию, где их способности раскроются с лучшей стороны;

- структура успешно функционирует при работе всех звеньев. Работа с шероховатостями провоцирует сотрудников на межличностный конфликт. Однако именно персональная неприязнь приводит к поломке системного механизма;

- тем, кто работает в фирме постоянно, кажется, что все за последние 10 лет осталось так, как было. На самом деле предприятие изменяется: оно либо расширяется, либо деградирует. Бывает так, что установленные при общем согласии правила игры перестают работать в новых, изменившихся условиях. Это обстоятельство опять провоцирует конфликт, что влечет за собой понижение степени лояльности;

- условия и характер труда не могут быть одинаковыми даже в пределах одной фирмы. Сотрудники всегда занимаются поисками, где лучше. Такова уж человеческая натура. А так как у себя люди склонны замечать только дурное, а в соседнем отделе только хорошее, начинает зреть неудовольствие. В данном случае руководитель должен вовремя среагировать на тревожные сигналы и принять меры разъяснительного характера;

- распределяя работу или ресурсы между отделами либо сотрудниками, трудно не испортить отношения с кем-либо;

- руководитель хотел бы видеть своих сотрудников одними, но подчиненные в силу плохо развитого инстинкта самосохранения и сильной личной воли не могут продублировать своего шефа в мелочах. Как результат, руководитель начинает чувствовать себя обманутым в лучших ожиданиях;

- за вполне мирным делом скрывается конфликтоген. Чем больше организация самосовершенствуется и развивается, тем взрывоопаснее становятся межличностные отношения менеджеров высшего и среднего звена.

Довольно часто столкновение двух личностей носит невыясненный характер. Вроде бы не ругались. Во всяком случае, свидетелей или признаков выяснения отношений никто не видел. Мы с вами уже знаем, что конфликт может иметь и иррациональную природу, когда личность все оценивает с позиции "мне нравится" или "мне не нравится". А источником может послужить все что угодно, в природе конфликта мелочей не бывает.

Природа конфликта в том, каким образом данный конфликт проявляется. Он может быть вялотекущим или острым, мирным или отличаться силовыми (что недопустимо) методами разрешения.

Даже если сотрудники, никогда не выяснявшие отношений раньше, поругались только вчера, в девяти случаях из десяти они недружелюбно относились друг к другу задолго до явного столкновения. Как возник конфликт, как он развивался, сколько времени продолжалось предконфликтное состояние? Руководитель должен найти ответы на эти и другие вопросы.

Стороны конфликта могут быть как его явными участниками, так и тайными. Вообще, анализируя любой конфликт, нужно задать вопрос, а кому это выгодно. При найденном ответе вы получаете полную картину конфликта. Данный метод позволяет увидеть все стороны. Известно, что большинство людей предпочитает скрытое участие в противостоянии: так и себе дешевле, и другим дороже.

Постоянное повседневное общение конфликтующих сотрудников проливает свет на природу конфликта больше, чем беседа руководителя с той или иной стороной. Если понаблюдать, как ведут себя лидеры сторон, становится ясно, достигнут ли конфликтом апогей или еще нет.

Наибольшую трудность для руководителя представляет собой превентивное диагностирование.

В целом многочисленные разнообразные причины возможных конфликтов могут быть сгруппированы:

а) первая группа причин: конфликты в организации могут проистекать из нарушения принципов строительства предприятия, разработанных классической теорией менеджмента - принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия. В ситуации введения новшества стадия размораживания является источником нарушения сложившегося порядка вещей и ведет к нарушению указанных принципов, иначе говоря, ведет к конфликтам. Стоит заметить, что при проведении социологических опросов работники часто не готовы обсуждать имеющиеся конфликты с интервьюером и отвечают, что значительных конфликтов у них нет, а мелкие конфликты устраняются в рабочем порядке. Однако это не означает, что перед лицом грядущих изменений уровень конфликтности останется на прежнем уровне;

б) вторая группа причин: конфликты могут проистекать из процедурной и технологической неопределенности в условиях инновации. Работники по-разному относятся к неопределенности ситуации, возникающей при подготовке инноваций. Руководители часто склонны к большей определенности, следовательно, потенциальный рост неопределенности при инновациях больше психологически затронет линейных руководителей, чем рядовых сотрудников;

в) третья группа причин объединяет причины, связанные с многоначалием. Отсутствие структурированности системы управления всегда ведет к высокой конфликтогенности. Но при определенных структурах управления, где многоначалие введено осознанно и поэтому в большей степени регламентировано, вред меньше, чем в традиционных организационных структурах, где многоначалие является последствием неупорядоченности управления и не предусмотрены процедуры очередности выполнения поручений разных руководителей;

г) четвертая группа причин объединяет причины, связанные с тем, что у руководителя слишком много подчиненных. Причины также могут быть связаны с последствием неупорядоченности управления, что может вести к потере руководителем контроля за рядом подчиненных. Если те недостаточно добросовестны, то несправедливость в оплате труда может вести к серьезному размежеванию в среде рядовых сотрудников;

д) пятая группа причин - порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко или диспропорционально распределены между руководителями.

24. ПРОФИЛАКТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОНФЛИКТОВ

Профилактика производственных конфликтов должна включать в себя следующие процедуры:

- правильную расстановку сотрудников во время производственного процесса. Учитывая реальную проблему психологической несовместимости отдельных сотрудников, сделайте так, чтобы они не сидели рядом. Еще древние эллины, пируя сообща, никогда не сталкивали между собой оппонентов, так как это мешало получить удовольствие от общения;

- гибкую систему оплаты труда. Не делайте ставки на оклад. Как правило, он лишь фиксирует статус сотрудника. Лучше продумайте систему индивидуальных бонусов. Их стимулирующее значение значительно выше, чем у ежемесячных выплат, к которым ваши работники давно привыкли;

- совершенствование ритмов работы. Сотрудники не должны уставать морально. Физическая усталость легко преодолима. Опасно, если работник начинает видеть полное отсутствие смысла в своем присутствии. Он часами смотрит в потолок или интересуется новостями в Интернете. Работнику нужно предоставлять то поле деятельности, где он может принести наибольшую пользу, если такое возможно в пределах вашего предприятия;

- правильное обеспечение ресурсами и их рациональное использование. Обеспечивая ресурсами сотрудников, старайтесь не идти на поводу у собственных личных симпатий или антипатий. Если работник вам симпатичен, то он получает новый ПК, если не очень, то старый и нуждающийся в ремонте. Это неправильная политика;

- разрешение проблем взаимозаменяемости ресурсов. Данное положение в большей степени касается редких ресурсов. Работник должен четко представлять себе, что и чем заменить. Непосредственный руководитель обязан проинструктировать подчиненного. Безразличие со стороны начальства ведет к охлаждению отношений и снижению степени лояльности;

- справедливое соотношение прав и обязанностей. Если вы увеличиваете обязанности подчиненного, то позвольте пользоваться ему некоторыми привилегиями, поверьте, фирма от этого только выиграет;

- конкретное распределение обязанностей, чтобы каждый подчиненный понимал, что ему предстоит сегодня сделать. Четкая фиксация обязанностей избавляет сотрудников от межличностных столкновений, а руководителя - от стремления применять штрафные санкции;

- работа руководителя над своим позитивным имиджем. Директор фирмы должен взять на себя обязанности третейского судьи, который в случае конфликта проявит себя как третья сила, способная затушить негативное отношение сторон друг к другу, враждебные действия;

- нормализацию межличностных отношений. Нормализация межличностных отношений включает в себя комплекс корпоративных мероприятий: организацию совместного отдыха, вечеринок, а также выработку приемлемых для всех правил игры, офисного регламента;

- укрепление корпоративной субкультуры. Это следствие политики нормализации. Ведущая роль здесь отводится руководителю. Корпоративные мероприятия должны стать постоянными, только при этом условии можно говорить о консервации субкультуры;

- контроль над слухами и негативными высказываниями в адрес отдельных сотрудников. Казалось бы, не царское это дело - следить за сплетнями на производстве. Конечно, если дело касается клерков, то за слухами следить будет руководитель отдела. А если менеджеров высшего звена, тех, кто вместе с руководителем разрабатывает стратегическую линию предприятия, то директору фирмы стоит, хотя бы изредка, интересоваться беседами в кулуарах;

- распределение равномерной нагрузки между работниками. Нельзя допустить ситуацию, когда один работает в поте лица, а другой пьет кофе второй час подряд - это провоцирует на предприятии конфликт.

Вообще говоря, для компании конфликт может представлять определенную ценность, правда относительную, поскольку конфликт:

- выявляет проблемы, которые требуют разрешения;

- представляет собой средство эволюционных изменений и тем самым снижает необходимость силовых решений;

- позволяет улучшить качество принимаемых решений;

- способствует развитию навыков межличностного общения;

- способствует воспитанию психологической зрелости;

- представляет собой способ разрядки враждебности или обиды, которые возникают вследствие неэффективных взаимоотношений или дележа ресурсов;

- может быть стимулирующим и возбуждать азарт.

Однако конфликты лучше все-таки профилактировать, поскольку относительная ценность любого из них на самом деле не только кратковременна, а совокупность указанных выше факторов легко перекрывается негативными последствиями.

Профилактика конфликтов в организации начинается с просвещения работников, предоставления им знаний о конфликте и конфликтогенных факторах, с налаживания вербальных коммуникаций. В идеале весь персонал компании должен владеть нормами делового этикета и придерживаться этих норм не только с клиентами, но и в общении друг с другом внутри коллектива. Работники должны научиться договариваться. Нужно не только хотеть, но и уметь вести открытый диалог, слушать и, что важнее, слышать оппонента, чтобы прояснять, что уже имеет место в действительности сейчас и что хотелось бы получить в будущем. Умение людей общаться и взаимодействовать переоценить невозможно, важно избежать недооценки.

До начала совместной деятельности, особенно если она требует значительной ответственности или постоянного контакта работников, нужно определить степень их совместимости по личностным параметрам, что вполне возможно, в частности, с помощью психологического тестирования.

Очень важным элементом профилактики конфликтов является доступность информации о жизни организации для всех ее работников. Для обеспечения доступности информации нужно проводить собрания, наладить электронную почту внутри компании. Если в компании прописаны процедуры занятия должностей, есть определенные стандарты, требования к должности, то всем тогда будет понятно, почему именно так распределяются вакансии. Отношение работников к аттестационным мероприятиям станет положительным, если будет известно, что кроме стресса и возможных потерь в зарплате, результаты могут привести и к повышению, и к горизонтальному перемещению.

Соответствие требований должности особенностям человека, ее занимающего, позволяет предотвратить многие ситуативные конфликты. Полезно практиковать как минимум ежемесячные встречи первого лица компании с ее персоналом. Нужно сделать все, чтобы не допустить необходимости распространения слухов, потому что слухи всегда ускоряют кризис компании.

Самое надежное средство в управлении конфликтами - это организационная культура, представляющая собой совокупность верований, убеждений, ценностей, которые разделяет персонал. Организационная культура бывает различных видов. Так, например, существует организационная культура, предполагающая обязательное замалчивание конфликта, не допускающая открытого выяснения происходящего. Следствием возникновения конфликта в организационной культуре такого вида является увольнение недовольных. Другой вид организационной культуры, напротив, предполагает открытый диалог в различных формах (круглые столы, открытые совещания, мозговые штурмы и др.).

Любая организация требует от человека определенного стиля поведения. Что-то может нравиться, а что-то нет, и всегда есть выбор: если что-то раздражает, можно или пересмотреть свое отношение, или выйти на открытый диалог.

Признаки напряженности могут быть выявлены методом наблюдения. Признаками назревающего конфликта в организации являются:

- стихийные мини-собрания;

- увеличение числа неявок на работу;

- снижение производительности труда;

- увеличение числа локальных конфликтов (стычек между отдельными сотрудниками);

- массовые увольнения по собственному желанию;

- распространение слухов;

- коллективное невыполнение указаний руководства;

- стихийные митинги;

- рост эмоциональной напряженности.

Результаты исследований позволяют специалистам-конфликтологам выделить следующие факторы риска, влияющие на возникновение конфликтных ситуаций руководителя с подчиненным:

1) внешний вид руководителя и подчиненного - это элемент установления доверительных отношений между руководителем и подчиненным (проверено специальными социологическими исследованиями). Наличие неопрятного вида, несвежей рубашки, отсутствие бейджика с указанием должности, фамилии и отчества, разбросанные волосы на голове, грязные ногти на руках не способствуют установлению доверия ни к работнику, ни тем более к руководителю;

2) стиль речи, которым руководитель общается с подчиненным. Он может быть ровным, насмешливым, эмоциональным или, наоборот, академическим или полусленгом - любым, который совместим с характерами конкретного подчиненного и руководителя. Но каким разговор никогда не должен быть - так это неуважительным по отношению к подчиненному, каким бы антипатичным этот подчиненный не казался руководителю. Бранный стиль разговора, угрозы, запугивания, повышение тембра голоса не способствуют престижу руководителя в глазах подчиненного и иных слушателей этой беседы;

3) наличие вредных привычек - стойкий запах дыма от сигареты или накануне употребленной ароматической пищи. Разговор на фоне жвачки или сигареты, не удаленной перед беседой, не могут повысить авторитет ни руководителя, ни подчиненного;

4) морально-психологический климат. Психология и поведение работника зависят не только от личных качеств конкретного человека, но и от социума, который представляет собой сложно организованное общество. В любом социуме люди объединены друг с другом в разнообразные группы, за счет подчинения по вертикали и горизонтали, в большие и малые. Личность каждого человека зависима от психологии и отношений, существующих в малых и больших группах, где отношения складываются различным образом: и положительно, и отрицательно. В процессе достижения взаимопонимания часто возникают трудности, то есть отношения в группах могут быть конфликтными. Нервозность в коллективе, нездоровая обстановка часто могут переходить и отражаться на взаимоотношениях руководителя с конкретным подчиненным и проявляться их взаимной либо односторонней психологической непереносимостью или предвзятостью;

5) этикет нужен не столько подчиненному, сколько самому руководителю. Если маска этикета на лице руководителя только для того, чтобы понравиться подчиненному - это лицемерие, которое работники легко распознают и которое для руководителя - тягостная обязанность. Соблюдение традиционных внешних правил поведения повышает качество производственного процесса, т.е. улучшает его результаты и, главное, способствует реанимации психологического контакта между подчиненным и руководителем.

В целях профилактики и снижения риска возникновения конфликтных ситуаций можно порекомендовать следующее:

- повышение культурного уровня персонала, которое должно состоять из повышения уровня индивидуального и коллективного. Это включает в себя внешний вид, форму общения, доступность в общении и т.д. Достигается путем разбора конкретных случаев на конференциях и собраниях трудовых коллективов;

- формирование в коллективе доверительных отношений на всех уровнях взаимодействия в коллективе;

- проведение тренингов с работниками всех уровней для формирования терпимости друг к другу, правильного построения беседы между собой, умения формировать у любого члена коллектива веры в себя.

25. РАЗВИТИЕ И ЗАВЕРШЕНИЕ КОНФЛИКТА

Конфликт можно распознать уже на ранней стадии его возникновения, поскольку ничто не появляется на пустом месте. Перед острым конфликтом всегда бывает некий предварительный этап.

Для возникновения конфликта, как правило, нужно совпадение трех условий, как то:

1) один из участников активно и сознательно действует, наносит другому ущерб (напр., психологический, моральный или физический);

2) другой участник должен осознать, что эти действия направлены против него (ведь бывает, что вторая сторона и не подозревает об этом, тогда конфликта и не будет);

3) другая сторона тоже начинает действия в ущерб первой по принципу: ах, ну раз ты так, то я вот так (т.е. "око за око, зуб за зуб").

Возможен такой этап, как инцидент (то, что называют последней каплей), когда не вовремя сказанное слово или действие воспринимается как повод к началу "военных действий". По сути своей такой инцидент - это начальная точка реализации накопленного потенциала скандала. Поэтому за начало скандала инцидент принимать неверно в принципе, скандал уже развивался до него в форме нарастания потенциальной энергетики возможного внешнего проявления. После инцидента начинается период эскалации - энергия конфликта нарастает, она ищет и находит выход для себя. Растет эмоциональное напряжение и вместе формируется и развивается образ врага. Этот образ характерен тем, что стороны смотрят друг на друга как будто через прицел, и если до этого периода их интересы могли сосуществовать, то теперь это становится невозможным. Оживляются старые обиды, остро переживаются новые, контакты между участниками конфликтной ситуации если и сохранялись до сих пор, то теперь резко сокращаются, стороны стремятся к насилию и наносят друг другу ответные удары.

К способам противодействия оппонентам в конфликте относятся:

- убеждение оппонента;

- критика оппонента;

- грубость по отношению к оппоненту;

- обращение за поддержкой к начальнику;

- обращение за поддержкой к общественности;

- добросовестная работа как средство укрепления своей позиции;

- обращение за поддержкой к сослуживцам, коллегам по работе;

- угрозы оппоненту;

- дезинформация о причинах конфликта начальников и сослуживцев;

- сбор компрометирующих материалов на оппонента.

С течением времени участники конфликта начинают постепенно понимать, что период эскалации не может продолжаться долго, поскольку он истощает силы обеих сторон, и наступает следующий этап - сбалансированное противодействие. Накал страстей снижается, и становится понятно, что решить конфликт силовыми методами не удается. Тогда обычно одна из сторон (или обе сразу) приходят к осознанию необходимости договариваться или взять паузу для того, чтобы осмыслить происходящее и продумать план дальнейших действий. Это начальная стадия завершения конфликта. Само завершение конфликта возможно разными способами.

Существуют условные формулы конфликта, позволяющие рассчитать и сравнить цену продолжения конфликта и выхода из него - определить, что выгоднее: продолжать конфликт или заканчивать. Эти формулы применяют конфликтологи и с их помощью добиваются большей ясности, позволяющей оценить происходящее и поставить цель для дальнейших действий. Цена конфликта для каждой из сторон складывается из суммы трех величин:

1) затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;

2) ущерба, который наносят стороны друг другу;

3) потерь, связанных с ухудшением общей ситуации.

Каждый человек прекрасно понимает, сколько он сил и времени затратил, какой престиж в глазах окружающих утрачен и т.д. Совокупность перечисленного показывает, сколько стоит продолжение конфликта, и может иметь свой эквивалент.

Цена конфликта в организации складывается из нескольких составляющих, как то:

а) моральные потери превращаются в финансовые:

- значительно снижается производительность труда;

- значительны потери рабочего времени;

- на достижение договоренностей в конфликтной ситуации уходит много рабочего времени;

б) снижается качество принимаемых решений:

- решения принимаются на искаженной информации;

- точность и полнота информации снижаются;

- примешиваются посторонние мотивы - власть, влияние и пр.;

в) увольняются квалифицированные кадры;

г) происходит реструктуризация работ:

- нарушение взаимодействия;

- развал коммуникаций;

д) появляются саботаж, воровство, ущерб;

е) происходит снижение мотивации;

ж) возрастает заболеваемость работников:

- психосоматика;

- стресс;

- ухудшение самочувствия.

Если цель конфликта пока не достигнута, чтобы решить, заканчивать его или нет, по формуле можно подсчитать цену выхода из конфликта - разность между тратами, с которыми сопряжен выход из конфликта (придется написать объяснительную записку, извиниться или возместить ущерб), минус приобретения, которые даст выход из конфликта (прежний ход жизни, нормализация отношений, улучшение настроения, открытие новых возможностей и т.д.).

Цель остановить конфликт обычно ставят перед собой на стадии его эскалации, когда он успевает вскрыть проблемы и противоречия, которые есть в компании, что само по себе, конечно, хорошо. Но процесс их вскрытия очень болезнен, и эмоциональное равновесие участниками конфликта обретается очень тяжело. Было бы, конечно, очень полезно научиться распознавать предконфликтные ситуации и разрешать противоречия еще до начала формирования образа врага, поскольку до этого люди еще в состоянии мыслить логически, они еще не оказались в плену эмоций, и потому возможен открытый конструктивный разговор.

После стадии сбалансированного взаимодействия и завершения конфликта есть еще постконфликтный период, в ходе которого осознается произошедшее и осуществляется переход от эмоций к логике.

Существуют несколько вариантов стратегии завершения конфликта, как то:

1) стратегия избегания - сделать вид, что ничего не было, чтобы избежать напряжения, отложить необходимость решения спорного вопроса как можно дальше и вообще заранее снять с себя ответственность за его возможное разрешение;

2) стратегия приспособления - принято решение уступить, потому что стало понятно, что желаемого не достичь (и в данном случае важнее, например, не выиграть самому, а сохранить хорошие отношения);

3) стратегия соперничества - означает возвращение ко второму этапу (эскалации) на новом уровне, характеризуется настойчивым стремлением добиться своего;

4) стратегия компромисса. Выражение "достичь компромисса" - синоним наиболее полного разрешения спорной ситуации. В действительности эта стратегия может оказаться опасной, поскольку интересы участников конфликта удовлетворяются лишь на половину и на самом деле обе стороны в силу ощущения дискомфорта от половинчатости решения только и ждут удобного случая, чтобы продолжить схватку в надежде победить;

5) стратегия сотрудничества - это наиболее продуктивный из известных вариантов разрешения конфликтов. Каждая сторона стремится удовлетворить свои интересы, добиться своих целей, и при этом осуществляется поиск такого варианта, чтобы интересы другой стороны тоже были полностью удовлетворены. При воплощении такой стратегии нужно много трудиться, прежде всего, душевно, интеллектуально, для того чтобы найти подходящий выход. Как правило, осуществление подобного поиска требует вмешательства подготовленного специалиста. Результатом же является объединение энергии обеих конфликтующих сторон для совместной работы по преодолению препятствий к достижению их, уже общей, цели.

Взаимодействие в конфликте лишь на первый взгляд кажется хаотичным. В действительности есть ряд закономерностей, соблюдение которых сокращает дорогу к поставленной цели. Более эффективным, как правило, бывает тот оппонент, который лучше умеет дистанцироваться от личных обвинений. Значительно лучше, чем упреки, действует употребление безличных фраз, определяющих ошибку (не надо говорить "вы допустили оплошность", надо сказать "произошло недоразумение"). Обвиняемый в чем-либо человек думает о защите, а не о сотрудничестве - знание этого факта нужно проявлять в жизни.

Полезно прилагать старания к тому, чтобы понять партнера, искать логику в его рассуждениях. Это нужно не для того, чтобы убедить себя в его правоте, а для того, чтобы убедить партнера в своей беспристрастной заинтересованности при решении проблемы. Конструктивный пример, как и любой другой, бывает заразительным. Кроме того, искренняя заинтересованность оппонентом порождает симпатию, а она уже не позволит участникам конфликта сформировать на месте друг друга образ врага. Признаком настоящего мастерства бывает способность нападение на себя преобразовать в нападение на проблему: "Вы сердитесь на меня. Но мы оба понимаем, что дело не во мне и не в вас, а в том, что мы обсуждаем. Давайте попробуем разобраться, что же стоит за эмоциями". Умение при необходимости конструировать подобные фразы и желание делать это искренне являются верными признаками того, что данный сотрудник вполне мог бы стать в организации менеджером по конфликтам.

26. РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОГО ДОВЕРИЯ

Тактика построения культуры социального доверия, включающей доверие в межличностных отношениях внутри подразделения и по отношению к руководству и предприятию в целом, основывается на ряде тактических мер воздействия на персонал.

Информация и совместная история одинаково влияют и на доверие к намерениям, и на доверие к компетенциям. Главная цель техники по развитию доверительных отношений заключается в распространении информации, которая подчеркивает высокий уровень компетентности и профессиональных знаний руководителя. Способность к четкому изложению организационных целей и целей подразделения, стремление быть последовательным в своих действиях по отношению к объявленным целям позволяют подчиненным воспринимать руководителя как человека, которому можно доверять и за которым можно следовать. Для усиления восприятия работниками профессиональной компетентности руководителя, необходимо акцентировать их внимание на полученном руководителем формальном образовании, курсах повышения квалификации и предшествующем богатом опыте, на удачных решениях руководителем технических проблем и его способностях анализировать и принимать решения.

В целях построения доверительных отношений руководителю надо демонстрировать искренность своих намерений и общность интересов с персоналом. Руководитель должен стремиться быть откровенным в общении и проявлять заботу о работниках. Важно быть восприимчивым к новой информации и проявлять справедливость при решении межличностных конфликтов. Для этого по инициативе руководителя можно отработать механизмы разрешения трудовых споров с четкими, принятыми большинством работников критериями, которые позволят обеспечивать справедливость решения проблем.

Интегрированность демонстрируется руководителем в ежедневном общении, подкрепляется скромностью поведения и лояльностью к предприятию. Восприимчивость руководителя к проблемам быта работников, реальный поиск путей их улучшения с участием самих сотрудников подкрепляют восприятие работниками общности их интересов с интересами руководителя. Способом интегрирования ценностей работников и руководителя могут стать регулярные рассказы руководителем о своем видении будущего и информация о производственных проблемах.

Методом интегрирования ценностей является процесс вовлечения работников в решение некоторых организационных вопросов (напр., бытовых). Он обеспечивает большую объективность решений, что снижает напряжение в коллективе и может усилить доверие к руководителю.

Обращение особого внимания на каналы обмена информацией позволяет оптимизировать контроль над ее качеством, к которому, как показывают исследования, очень восприимчивы работники. Такими каналами служат ежедневные планерки, еженедельные совещания, собрания, личные встречи руководителей с работниками, их распоряжения и т.д. Следует отметить, что одним из основных моментов является понимание руководителем того, что информационные каналы - это средства управления социальным доверием.

Построение культуры общения на организационном уровне достигается путем формализации управления информацией, использования обратной связи, вовлечения работников в процессы общения, создания формализованных структур и процессов общения работников с руководством и т.д. Наличие такой организационной культуры общения непосредственно влияет на создание атмосферы доверия в коллективе.

Если на предприятии провозглашены стратегические планы развития, то требуется и развитие знаний и умений работников. Такое развитие нуждается в определенной мотивации работников. Наличие программы карьерного продвижения является одним из таких компонентов мотивирования развития работников и повышения их доверия к руководству. Наличие данной программы гарантирует компенсацию усилий сотрудников со стороны руководства, а строгое следование данной программе позволяет поддерживать атмосферу доверия на предприятии. Разработка четких, реальных и ясных критериев продвижения позволяет воспринимать работниками благие намерения руководства, что влияет на степень доверия с их стороны.

Любые организационные преобразования непосредственно влияют на чувство безопасности или повышают тревожность сотрудников. Если большинство работников пребывают в психологическом напряжении, это сказывается на общеорганизационной атмосфере. Снижается уровень доверия к высшему руководству не только у работников, но и у руководителей различных уровней. Технологии любых преобразований предполагают процессы подготовки изменений на основе предварительной программы объяснения работникам причин и масштабов изменений. Здесь особая роль должна отводиться службам работы с персоналом, которые обязаны следить за коммуникационными процессами. Доверие к инновациям может быть, по меньшей мере, стабилизировано при условии укрепления гарантий работникам в том, что они не будут уволены. Если же без увольнений не обойтись, необходима особая программа внутренних коммуникаций. Смысл этих коммуникаций - заранее подготовить тех, кто будет сокращен, и провести психологическую работу с теми, кто останется. Такой подход позволит сохранить доверие многих работников к намерениям предприятия и убедит их в серьезности стратегических целей.

Система оценки трудовых вкладов работников и степень доверия к руководству находятся в прямой зависимости. При этом особую роль имеет субъективная оценка работниками справедливости в оценке трудовых вкладов и распределении вознаграждений. При этом справедливость, основанная на известных всем параметрах в оценке вкладов, часто более важна, чем абсолютные размеры вознаграждений.

27. РАЗЛИЧИЕ ЛЮДЕЙ ПО ИХ ХАРАКТЕРАМ

Надо научиться различать людей по их характерам. Охарактеризовать любого человека просто и надежно можно по четырем критериям.

Первый критерий: откуда человек черпает энергию - из внешнего мира или из своего внутреннего мира. В первом случае он экстраверт - общителен, открыто выражает свои эмоции, вначале действует, затем размышляет. Такой человек будет просто незаменим в работе, которая предполагает длительное общение с людьми. Во втором случае он интроверт, и тогда он скорее замкнут, сосредоточен, остро нуждается в личном пространстве. Для того чтобы работа этого сотрудника была эффективной, для него обязательно следует создать уютную камерную обстановку.

Второй критерий: как человек собирает информацию. И здесь можно также увидеть два типа. Сенсорный конкретен и практичен. Соответственно, такому человеку нужны инструкции, он предпочитает решать практические вопросы. Интуитивный тип, напротив, учитывает перспективы, для него важны концептуальность, фантазия. Такому человеку нужно давать больше простора для проявления творческих способностей, и тогда отдача от его работы будет максимальной.

Третий критерий: как люди решают проблемы. Опять выделим два противоположных типа - логический и этический. Логики принимают решения, руководствуясь логикой, законами, схемами. Они хороши в аналитической работе, в работе с цифрами и фактами. Этики же решают сердцем. Они, напротив, мало интересуются фактами и руководствуются преимущественно личным убеждением. Им нет равных в гуманитарных областях.

И наконец, четвертый критерий: как человек относится к жизни в целом. На этом основании всех людей можно разделить на решающих и воспринимающих. Человек решающий всегда ориентирован на результат. Он любит планировать, завершать дела. Для воспринимающего типа, напротив, важнее процесс, чем результат, он склонен к гибкому стилю жизни, предпочитая спонтанно возникающие события. И если первому можно поставить задачу и быть уверенным, что результат будет в срок, второго необходимо направлять на достижение конечной цели.

Руководителю, который хочет, чтобы дело было сделано эффективно, важно понять, что за человек его сотрудник, какие качества у него развиты в большей степени. Если он соотнесет их с теми требованиями, которые предъявляет данная работа, то приобретет успешного сотрудника.

Теперь, когда мы определились, кто стоит перед нами, следует понять, что говорит этот человек. Умение слушать - качество редкое, но для руководителя и HR-менеджера совершенно необходимое.

В любой ситуации общения целесообразно знать общеизвестную среди психоаналитиков классификацию взаимосвязи некоторых отклонений от общепринятых типов индивидуумов и поведения конкретного человека. Классифицировать сотрудников можно по-разному. В частности, различают следующие типы:

- **астенический тип**, для него характерны: тревожность, нерешительность, быстрая утомляемость, склонность к депрессии, повышенная впечатлительность, психическая возбудимость, сочетающаяся с быстрой истощаемостью. Этому типу личности свойственны раздражительность и нерешительность;

- **шизоидный тип**, для него характерны: отгороженность, замкнутость, эмоциональная холодность, неконтактность и даже избегание контактов, скрытность внешних проявлений. Легкая ранимость делает их поведение слабопрогнозируемым. Легко наблюдаемый внешний признак - угловатость движений;

- **параноидный тип**, для него характерны: повышенная раздражительность, стойкие отрицательные аффекты, болезненная обидчивость, подозрительность, повышенное честолюбие, склонность к образованию сверхценных идей, упрямство, пренебрежение к другим, неуживчивость, мнительность, эгоистичность. Идентификационные признаки: самоуверенность, отсутствие сомнений, гипертрофированные самооценки;

- **эпилептоидный тип**, для него характерны: недостаточная управляемость, импульсивность поведения, крайняя раздражительность с приступами смертной тоски, страха, гнева, нетерпимость и повышенная конфликтность, вплоть до скандальности. Люди такого типа жестоки, обидчивы, упрямы, нетерпеливы. Признаки идентификации: вязкость мышления, чрезмерная обстоятельность речи, педантичность;

- **истероидный тип**, для него характерны: выраженные тенденции к лживости, фантазирование, вытеснение неприятных фактов и событий, стремление привлечь внимание, отсутствие угрызения совести. Этот тип авантюристичен, тщеславен и имеет склонность уходить в болезнь, если не удовлетворена его потребность в признании. Оценка реальных событий всегда искажена в благоприятную сторону. Типичный идентификационный признак: театральность и манерность поведения;

- **органический психопат** отличается врожденной умственной ограниченностью, что не мешает накапливать репродуктивные знания и уметь держать себя в обществе, однако нередко "прокалывается" на банальностях в суждениях. Этот тип абсолютно бесполезен там, где требуется инициатива;

- **гипертимный тип**, для него характерны: постоянно приподнятое настроение, неуемная жажда деятельности с тенденцией разбрасываться, не доводя ни одного дела до конца, болтливость;

- **дистимный тип**, для него характерны: чрезвычайная серьезность, ответственность, сосредоточенность на мрачных мыслях, склонность к депрессии, низкая активность;

- **экстравертированный тип**, для него характерны: склонность поддаваться влиянию окружающих, маниакальный поиск новых впечатлений, повышенная контактность при сохранении ее поверхностного характера;

- **компульсивный тип**, для него характерны: сомнения, педантизм, мешающая делу скрупулезность;

- **психопатический тип**, для него характерны: бессердечие, желание "сделать всех", пренебрежение;

- **истерический тип**, для него характерны: демонстративность, театральность, привлечение внимания;

- **депрессивный тип**, для него характерны: соглашательство, боязнь быть покинутым, депрессия;

- **мазохистический тип**, для него характерно терпение в надежде на последующее благо.

Встречаются люди аскетического склада характера. Аскеты отвергают удовольствия и все, льстящее чувствам, они считают ненавистным и преступным. Основу морали они видят в лишениях, а добродетель - в отречении от самого себя. Этот нравственный принцип принимался людьми двоякого рода: философами и ханжами. Аскетические философы воображают себя выше человечества, так как презирают вульгарные удовольствия. Ханжи-аскеты - безумцы, мучимые пустыми страхами. Человек, по их мнению, выродок, долженствующий постоянно карать себя за то, что родился. Однако мученики этих ложных мнений имеют все-таки надежду, что каждая минута добровольного страдания на земле вознаградится для них целым веком блаженства в будущей жизни. Таким образом, аскетический принцип в обоих своих видоизменениях покоится все-таки на ложной идее пользы. Ханжи доводят его до большей крайности, нежели философы. Философы ограничиваются цензурой удовольствий; ханжи сделали из страданий обязанность. Стоики говорили, что страдания - не зло. Янсенисты даже признали страдания благом.

Многие люди по природе своей импульсивны. Импульсивным принято называть человека, который следует первому явившемуся побуждению, который действует немедленно, как только нервные токи, пронесясь по мозговым волокнам и клеткам, возбудят его двигательные центры, без задержки каких-либо представлений в сознании. Если такой человек испытывает голод или жажду, он берет пищу или питье, где бы ни увидел, считаясь только с тем, что эти предметы способны удовлетворить его потребности. Если в нем заговорил усиленно половой инстинкт, он поспешит удовлетворить свою страсть, чего бы это ни стоило другому существу и ему самому. Когда ему понравится какая-нибудь вещь, он потянется к ней, потому что его действие определяется одним только фактором - желанием иметь ее для себя. В случае, если он почувствует обиду, нанесенную ему другим лицом, он тотчас же отомстит, не считаясь ни с величиной причиняемого вреда, ни с угрожающими ему самому последствиями.

Такой тип, несомненно, первобытный. Он обусловливается недостаточным развитием задерживающих центров. Между ощущением и действием не встает ряд представлений, при прохождении через которые движение может ослабеть или совсем уничтожиться.

Культурный человек не поддается сразу ощущениям, но действует только пройдя, хотя бы и быстро, ряд представлений о возможных последствиях действия. Такие представления даются, конечно, опытом, личным и родовым. Сначала опыт дает человеку представления о невыгодных для него последствиях немедленного реагирования. Ребенок научается не хватать огонь, дикарь не бросаться, хотя бы в состоянии голода, на сильное животное. Еще больший опыт в этом направлении дает социальная жизнь. Ребенок устремляется на своего обидчика, не считаясь с реальным соотношением сил, взрослый отомстит или проглотит обиду, взвесив предварительно свои силы. С постепенным ходом умственного развития человечества сложность душевного склада возрастает все более и более, и наряду с ней возрастает и число мотивов, задерживающих тот или другой импульс. В ежедневном столкновении с людьми человек научается сдерживать свои порывы, умерять действия представлениями последствий. Необходимость преобразования импульсивных черт в черты сдержанности подсказывается инстинктом самосохранения все более по мере того, как человек все сильнее удаляется от чисто естественных условий.

В сложной общественной среде импульсивный тип является совершенно неприспособленным. Он будет встречать такую массу противодействий, что если окажется не в состоянии видоизмениться под их влиянием, то вынужден будет очистить поле для более приспособленных противников. Степень сдержанности есть качество, определяющее приспособленность человека к общественной среде. А это качество достигается путем подчинения воли представлению о последствиях, исходящих главным образом от той же общественной среды.

К психическим состояниям аномального типа следует, в частности, относить типы характера, которые психологи называют крайними, - холерический и меланхолический.

Холерический тип характера характеризуется как безудержный, отличающийся быстротой (иногда лихорадочной быстротой) движений и действий, порывистостью, возбудимостью. Преобладание возбуждения над торможением, свойственное этому темпераменту, ярко проявляется в общении с людьми, с которыми холерик допускает резкость, вспыльчивость, раздражительность, эмоциональную несдержанность, и на этой почве часто создает конфликтные ситуации. Повышенная импульсивность холерика приводит к тому, что действие у субъекта совершается произвольно. При таких условиях существенная для волевого акта возможность сознательного регулирования ограничивается. В стрессовой ситуации холерик легко может совершить преступление.

Меланхолик, напротив, характеризуется преобладанием процессов торможения над процессами возбуждения, отчего ему свойственна пониженная активность, медлительность, замкнутость, депрессивность. Такие лица чаще всего совершают преступления по неосторожности, что, однако, не исключает умышленных деяний с их стороны.

Если родители были личностями своенравными, малоумными, со странными суждениями, отличались чрезмерной впечатлительностью, что воображение их беспрестанно переходило из одной крайности в другую, в их жизни преобладала сфера чувств, то и дети, рожденные от таких родителей, с ранних пор проявляют неровности характера: экзальтированны, грубы, раздражительны, то чрезмерно печальны, то чрезмерно веселы, неуживчивы. Они не подчиняются дисциплине. У странных по своему поведению детей и родители были часто личности странные, своенравные, малоумные, со странными суждениями. Некоторые из них признавались, что они всегда отличались чрезмерной впечатлительностью, что воображение их беспрестанно переходило из одной крайности в другую, усматривая только печальные стороны явлений, что в их жизни преобладала сфера чувств, и что они чрезмерно обращали внимание на разные мелочи. Дети, рожденные от таких родителей, с ранних пор проявляют неровности характера, экзальтированны, грубы, раздражительны, то чрезмерно печальны, то чрезмерно веселы, неуживчивы. Они не подчинялись дисциплине, постоянно заслуживали брань и наказания и нелюбовь своих учителей, в которых они провидели своих будущих врагов, виновников своих будущих преследований, мысль о которых составляет собой предмет столь распространенной в настоящее время формы душевного расстройства.

Любовь, впрочем, как и нелюбовь к себе, формируется у человека в процессе общения с другими людьми. Еще в детстве закладывают нам это ощущение. Если родители часто ругали ребенка, сравнивали его с другими детьми, корили за неудачи, в сознании человека формируется чувство вины (любить себя плохо), установка, что он любви не достоин, и, став уже зрелой личностью, он подчас сталкивается с проблемами решения пусть даже самых простых задач. Да, с таким багажом комплексов весьма непросто развить в себе уверенность, и только работая со своими установками, общаясь с собой, оздоравливая свои мысли, можно изменить негативные обстоятельства своей жизни. Заниженная самооценка может быть связана с тем, что человек мало знает о своих способностях, о себе не думает.

Вообще говоря, темперамент - это, по сути, фундамент личности, врожденная психологическая черта индивида. Темперамент с течением времени не меняется, не изменяют его и факторы воздействия внешней среды.

Темперамент обусловливается характеристиками двух процессов нервной системы: возбуждения и торможения.

Еще древние греки выделили четыре типа темперамента, отражающие в себе суть четырех стихий: огня, воздуха, воды и земли.

Холерик похож на яркий кислородно-ацетиленовый огонь. Весь пылает, очень энергичен. Активность близка к третьей космической скорости. Его лидерские качества трудно поставить под вопрос, отличается нестандартным подходом и высоким уровнем креатива.

Блестяще проводит молниеносные операции, но на долгую и рутинную борьбу сил не хватает. Руководитель холерического темперамента не умеет ждать. Если что-то не получается, холерик впадает сначала в бешенство, потом в депрессию.

Такой лидер абсолютно не умеет приспосабливаться ни к людям, ни к обстоятельствам. Холерик не понимает, зачем ему адаптироваться. Ему и так жить неплохо.

Если лидеру-холерику что-то не по нраву, он бросается исправлять положение дел на свой лад, не слишком считаясь с мнением окружающих. Холерик нетерпелив, непредсказуем и импульсивен. Холерик-руководитель претендует на звание духовного отца для персонала. Он любит внешние признаки лояльности, несколько приправленные тонкой лестью. Ему не хватает умения разбираться в людях, ведь холерик хочет все сделать как можно быстрее, не углубляясь в предметы. Такой руководитель живет сегодняшним днем. К тем сотрудникам, которые ему понравились с первого взгляда (холерик сентиментален), босс будет искать индивидуальный подход. Ко всем остальным - общий распорядок. А как ведет себя лояльный сотрудник-холерик? Выше всяких похвал, только бы не сглазить: он находчив, быстр, всегда готов прийти боссу на помощь. Холерик-подчиненный очень любит нравиться начальству, не получая за последнее удовольствие дивидендов. Для холерика очень важна эмоциональная связь с боссом, он жаждет прямо-таки изъявить лояльность. Впрочем, лояльность холерика легко потерять, для этого достаточно позволить себе грубо с ним разговаривать. Этого холерик никогда не простит уже потому, что делает все, чтобы понравится своему начальнику. А еще он не любит застегнутых пуговиц на воротниках. Проще всего позволить ему быть самим собой.

Сангвиник, как говорят, сейчас здесь, а чуть позже - уже где-то там. Сангвиник неуловим как воздух. Впрочем, он очень работоспособен, правда, не двигается, а словно "порхает" и потому в какой-то мере отрывается от земли, на него, как бы, не действует закон всемирного тяготения. Это наиболее рационально мыслящий тип руководителя. Сангвиник мгновенно вживается в новое окружение и включается в новую обстановку. Как бы ни вкалывал руководитель-сангвиник (в т.ч. и по ночам), его подчиненные не увидят на лице следов круглосуточных бдений. Шеф сангвинического темперамента найдет общий язык с кем угодно. Сангвинику нравятся лояльные сотрудники, он предпочитает лояльность делу. Идеальный босс для творческих личностей. Он уважает интересы и увлечения своих работников, и последние так же относятся к нему. Сангвиник-руководитель, возможно, простит три прогула подряд, не застегнутую на все пуговицы рубашку и помаду на щеке, но никогда не простит лени, беспринципности и экономического шпионажа в пользу другой фирмы. Сангвиник-подчиненный не столь сентиментален как холерик, ему не обязательно изъявлять верность своему руководителю, ему достаточно хорошей работы, хорошей зарплаты и отдыха на Канарских островах, где много воздуха. Сотрудник данного типа тщеславен, но его тщеславие носит глубоко рациональную основу, он ставит перед собой глубоко рациональные цели и идет к ним прямо. Но если возникает необходимость лавирования, то он в отличие от холерика меняет тактику. Ведь холерик не может остановиться на крутом вираже. Сангвиник же напоминает канатоходца, он как бы летает над джунглями. Отсутствием комплиментов сангвиника не напугать, он очень твердокож и вряд ли станет закатывать истерику. Представитель этого типа темперамента никогда не прощает неуважения к своей персоне, он самолюбив и расчетлив.

Флегматик подобен застывшей в спокойствии земле. Он редко повышает голос, не выносит скандалов, несколько медлительная личность, очень прагматичен, ко всему подходит с практической точки зрения. Флегматик не выносит скандальных личностей. Ему трудно адаптироваться в новой среде, он плохо концентрирует внимание в экономической реальности. Но подчиненные относятся к нему с глубоким уважением. Руководитель-флегматик терпеливо работает с самыми разными людьми, он старается найти хорошее в каждом человеке, а не только у своих фаворитов. Он не падок на внешнюю лесть, на спецэффекты лояльности. Лояльность для руководителя-флегматика - хорошая работа подчиненного. Он тяжело переносит предательство, во всем видит самого себя. Положительнее работника трудно представить: он умен, выдержан, разве немного медлителен, но это не самый страшный недостаток, который имеет место быть. Флегматик ощущает потребность быть лояльным. В отличие от неподконтрольного холерика и сангвиника-рационалиста флегматик стремится к твердой руке начальства, потому что так принято. К слову сказать, все вредные стереотипы живут во времени и пространстве благодаря деятелям-флегматикам. Они консерваторы, и вместе с тем, что полезно и хорошо себя зарекомендовало в веках и столетиях, сохраняют и все то, что тормозит развитие человечества. Флегматиков считают тугодумами, но это верно лишь отчасти. Объяснение этому простое: флегматик очень долго думает, прежде чем принять решение. Он принимает правило: семь раз отмерить и один раз отрезать. Флегматик обладает чувством самосохранения, которое позволяет ему балансировать по жизни. Не требуйте от сотрудника данного темперамента бежать по жизни сломя голову, он просто не способен на это. Ему надо доверять то, что требует основательности, четкости в работе, в принятии решений. Если потерять его доверие, то ситуация безнадежна. Флегматик делает все, чтобы быть востребованным своим руководством, он честно и верно служит начальству, не требуя взамен абсолютно ничего, кроме уверенности в завтрашнем дне и зарплаты.

Меланхолик эмоционален и пластичен, как водная стихия. Меланхолику бесполезно лгать - он, что называется, чует ложь за версту. Он единственный, кто обладает унаследованным от предков человечества чувством опасности. Образно говоря, меланхолик - это пуганый и стреляный воробей. Он с некоторой опаской и огромной долей недоверия приближается к незнакомым людям и предметам, не любит кричать и топать ногами, выяснять отношения на повышенных тонах. Ему безразлично, кто выбился в лидеры на нефтяном рынке. Он свою нишу отвоюет у всех всерьез и надолго. Более того, делая бизнес, меланхолик не перестает искать ответ на вопрос о смысле жизни. Меланхолик-руководитель не воспитывает персонал. Он чувствует людей, моментально отвечая на вопрос: "Мой человек или нет?" У меланхолика на предприятии трудятся только лояльные сотрудники. Притвориться лояльным здесь не получится, даже актерский талант не поможет. Меланхолик не будет искать мотивов, он посмотрит вам в глаза, и ему этого будет достаточно. Сотрудник-меланхолик предпочитает работать на настоящего бизнесмена, которому не страшны кризисы и катаклизмы. Потерять доверие меланхолика вместе с его лояльностью и легко, и в то же время очень трудно. Он нервно реагирует на малейшее изменение в моральном облике руководителя и не прощает переменчивости, чем бы последняя не была продиктована, хоть инстинктом самосохранения. Вернуть лояльность сотрудника-меланхолика невозможно.

В принципе любому человеку не просто признать себя виноватым, но для некоторых людей в силу особенностей их характера сделать это просто невозможно.

В реальной жизни так называемые чистые типы характеров практически не встречаются, поскольку каждый человек по своей психологической сути представляет собой синтез двух-трех типажей. Однако поскольку на практике в любом случае за основу все-таки приходится принимать что-либо более или менее конкретное, отметим, что психологи выделяют девять типов характеров (так называемых чистых типов или чистых психологических типов) людей, которые по-разному проявляют себя на работе, в коллективе, в отношениях с коллегами, начальством и т.д. К ним относятся:

1) **гипертимный тип**. Это восторженный работник, постоянно говорящий о том, как ему повезло с начальством. Такой индивид лоялен своему боссу только потому, что руководитель есть руководитель. Он изначально предрасположен к лояльности, к некой неосознанной идеализации роли и места руководителя, и потому, по сути, лоялен даже не к тому, кто занимает место руководителя (хотя для него не имеет существенного значения, кто именно его занимает), а к самому этому месту. Данный тип очень общителен, любит принимать участие в общественной жизни фирмы;

2) **аустический тип**. Внешне представляет собой полную противоположность гипертимному типу, ведет себя официально холодно. Такой человек как бы весь в работе, за что его справедливо уважают как профессионала. Начальству такой специалист внушает некоторый страх, хотя он, как правило, полностью лоялен, что проявляется у него без демонстрации, рассчитанной на достижение внешних эффектов;

3) **лабильный тип**. Это хороший, лояльный сотрудник, которому, правда, свойственны резкие, неконтролируемые перепады настроения. Обладатель такого характера очень чувствителен и потому если, например, период минуса совпал со строгим взглядом начальника, данный тип работника способен впасть в сильнейшее депрессивное состояние. Впрочем, обеспечение его лояльности вполне укладывается в формулу: "ласковое слово и кошке приятно";

4) **демонстративный тип**. На работе такой сотрудник ведет себя так, словно он играет в нашумевшем премьерном спектакле главную роль, а вокруг него находятся зрители. Часто это искусный манипулятор, умеющий, что называется, зажечь и остудить пыл коллег. Такой человек постоянно настроен на показные эффекты и по-настоящему верен только себе. Ему бесполезно читать мораль, т.е. надо просто показать, кто здесь главный. Правда, при этом следует иметь в виду, что невозможность демонстрации показных эффектов у такого человека вызывает чувство дискомфорта и заурядную "охоту к перемене мест". Впрочем, люди такого типа редко бывают настоящими профи;

5) **психастенический тип**. Такой человек умен и пытается осмыслить происходящее вокруг с рациональной точки зрения. Он лоялен по моральным соображениям, руководствуясь критерием: "Я ведь здесь работаю". Правда, такой человек часто бывает нерешителен уже потому, что вечно сомневается. Чтобы обеспечить лояльность такого сотрудника, с ним надо общаться ровно, справедливо, с теплотой в голосе. Как правило, этого бывает вполне достаточно;

6) **застревающий тип**. Обладатель характера такого типа постоянно стремится показать себя. Такой человек эгоистичен и властолюбив. Лояльность его обычно напускная, поскольку лоялен он только до тех пор, пока начальство не начинает его "воспитывать". Такой человек даже вполне конструктивную критику воспринимает, что называется, в штыки, поскольку у него полностью отсутствует предрасположенность прислушиваться и учитывать чужое мнение;

7) **конформный тип**. Представитель такого психологического типа лоялен по принципу "как все", он не может долго работать, быстро и часто устает. Работу оценивает по принципу "коллектив хороший" или "там все просто и хорошо - часто примеряем красивые вещи". Для поддержания и сохранения лояльности такого человека ему необходимо устраивать периодические "встряски", правда, в корректной форме;

8) **неустойчивый тип**. У обладателя такого типа характера полностью отсутствуют чувство долга и моральные принципы, он вообще не любит работать. Лояльность такого человека, конечно, сохранить можно, правда, путем постоянного давления на него, но смысла в этом нет никакого;

9) **циклоидный тип**. Это лояльный, добрый и отзывчивый человек, не чуждый сопереживанию, стремящийся помогать коллегам. Правда, ему свойственны резкие перепады настроения и деловой активности. Лояльность такого человека можно обеспечить, только постаравшись понять его и на этой основе найти к нему индивидуальный подход.

При подборе персонала в компанию важно так называемое покрытие - когда один психологический тип уравновешивает другого. В любом отделе должны быть и наглый, напористый, и мягкий сотрудники, и эмоциональный, и переживающий катаклизмы спокойно, без лишних эмоций, способный на гневные крики клиента всегда ответить вежливо. Правильное использование этих психотипов очень важно. Закрепленные роли, предсказуемость поведения человека делают его управляемым, а это для компании главное. Гораздо сложнее обстоит дело с гибкими натурами - такой человек может потенциально бросить вызов своим поведением, а посему становится менее управляемым и в дальнейшем уже неугодным. Иными словами, важно не только то, что специалист может и хочет работать, но и то, насколько он управляем.

Классификация может быть несколько иной и выделять следующие психологические типы:

1) **доминирующий тип**. Представители этого типа людей умеют подчинять себе других или вовлекать их без особого труда в какие-либо дела. Любую работу они стремятся делать как можно лучше и предпочитают решать практические задачи. Они настроены на поиск трудностей, преодоление которых увеличивает их самоуважение. Это добрые, благоразумные, оптимистичные люди, легко сходящиеся с другими людьми. Они склонны представительствовать, отражать общие проблемы группы. Представитель данного типа людей честолюбив, обидчив, но отходчив, прощает обиды. Он открыт новому, часто умеет говорить практически без обращения к тексту, мыслит в процессе выступления. Это, однако, не исключает того, что он пытается заранее тщательно все продумывать. Такой человек любит удобства и комфорт. Деньги для него не являются самоцелью, они, скорее, рассматриваются им как средство для "накопления" практических успехов. Это любитель массовых собраний и спортивных состязаний. Человек такого типа стрессоустойчив и способен к психологическим перестройкам;

2) **логический тип**. Человек этого типа предпочитает такие формы деятельности, которые требуют строго логического подхода, систематизации материала на хорошо определенных основаниях. Он склонен к длительным размышлениям, ничего не предпринимает без тщательного обдумывания и просчета последствий. Такой человек терпелив в работе, благоразумен, способен к длительной и монотонной работе, упорен. Он склонен взвешивать каждое свое слово, охотно ведет критическую работу, умело подмечает ошибки других. Представитель такого типа способен подчиняться строгим правилам и дисциплине. Стрессоустойчивость человека данного типа достигается путем отвержения внешних воздействий, которые могут привести к нарушению его обычной жизнедеятельности;

3) **эстетический тип**. Представители этого типа постоянно тянутся к прекрасному. Нередко они склонны в чем-либо считать себя близкими к совершенству. Для такого человека характерны артистические склонности, любовь к литературе. По сути, это человек нервный, но держит себя так, что люди принимают его за спокойного, порой даже флегматичного. Он способен быстро обнаруживать внешнее несовершенство людей и окружающей их обстановки. Такой человек обычно обладает высокой интуицией, часто бывает насмешлив, однако без желания унизить. Человек данного типа имеет много потенциальных областей приложения усилий: искусство, дизайн, изучение людей и т.д. Вследствие своей чувствительности к неблагоприятным внешним воздействиям нередко он старается ее снизить либо как минимум замаскировать;

4) **бойцовский, импульсивный тип**. Такой человек способен к борьбе, склонен к соперничеству в профессиональной среде. У него наблюдается повышенная реакция на неожиданные изменения обстановки. Он быстро схватывает суть ситуации, фиксируя не только ее общий характер, но и детали происходящего. Такой человек открыт, не способен к интригам и плохо скрывает свои намерения. Он готов рисковать и живет больше по законам эмоциональным, чем рациональным: радуется, если радостно, печалится искренне, если на то есть причины. Представители этого типа плохо переносят субординацию (необходимость подчиняться) и любят проявление внимания к себе;

5) **мобильный тип**. Представитель этого типа обладает высокой скоростью реакций. Он стремителен, находчив, способен создавать и осуществлять такие замыслы, которые для других кажутся нереальными. Человек такого типа проницателен, скептичен, ничего не принимает на веру, способен угадывать суть вещей. Он склонен к исследовательской деятельности, к синтезу, к ассимиляции знаний. Он противник привычных догм, вечных и незыблемых научных истин. Такому человеку свойственны: стремление к независимости, прогрессивность во взглядах и деловитость. Как правило, это хороший оратор, способный держать внимание слушателей. С накоплением побед у личности этого типа возможно развитие эгоизма, амбициозности, некоторой авантюрности. Такой человек способен заниматься деятельностью, требующей лидерских качеств, исследовательской работой, спортом. Он стрессоустойчив даже в очень трудной обстановке;

6) **инертный тип**. Такой человек любопытен, общителен, доступен. У него активная память и живой интеллект, но к решению серьезных проблем он не склонен, чтение серьезных книг наводит на него скуку. Он избегает ссор, споров и всякого беспокойства, однако склонен обещать больше, чем может выполнить. В дружбе он откровенный и верный. Такому человеку свойственна высокая чувствительность. Однако он плохо учится на собственных неудачах и разочарованиях, которые обычно постигают его время от времени. Такой человек, как правило, не любит заниматься ручным трудом. Наиболее приемлемые виды деятельности для него - формально-представительские. Он может быть полезен в улаживании острых конфликтов, поскольку легко чувствует правильную форму поведения. Такой человек обладает адаптивными способностями, которые предоставляют ему большие возможности для перестройки в новых условиях и обстоятельствах;

7) **регулярный тип**. Представители данного типа способны терпеливо производить однообразную работу. Они значительно больше делают, чем говорят, и стремятся точно исполнить свои обещания. В работе для них важно получать добротные, хорошие результаты. Стимулом их упорного и часто отнюдь не легкого труда является выгода. Человек такого типа - приверженец простых и ясных отношений между людьми. Его трудно, а подчас просто невозможно сбить с занятой им позиции или убедить отказаться от какой-либо начатой деятельности. Наиболее успешны такие люди в тех областях деятельности, где требуется терпение, нужна стойкость и последовательность в действиях. Такой человек стрессоустойчив, за исключением ситуаций, где от него требуется творческое отношение к деятельности, не определены пути и средства достижения результатов;

8) **зависимый тип**. Представитель этого типа поддается внешнему влиянию и склонен примиряться с судьбой, поскольку у него существует некоторый дефицит веры в собственные силы. Он наделен способностью к воображению, но не очень стремится реализовать свои мечты. Такому человеку свойственно так называемое добросовестное заблуждение - он может быть искренне уверен, что отстаивает чистую правду, а не собственные вымыслы. При этом он способен быстро забыть об этом и отстаивать обратное. Он неустойчив в своих намерениях и планах. Такой человек, как правило, хочет не того, что у него есть. У него может быть плодовитый, и даже блестящий, интеллект. Он склонен доверять своим предчувствиям. Склонен к романтическому стилю восприятия людей и событий. Такой человек обычно любит путешествия, прогулки, поездки. Человек такого типа может добиться хороших успехов в сфере художественного творчества и там, где требуется воображение. В других областях его успех будет тем выше, чем более точные инструкции ему даются, и чем естественнее будет осуществляться поощрение и одобрение его успехов. Такой человек плохо переносит стрессовые ситуации, особенно когда не имеет возможности отдыхать.

Обе приведенные выше классификации хорошо дополняют друг друга, особенно если учесть, что в чистом виде психологические типы людей не встречаются.

Сотрудников компаний классифицируют по множеству критериев. Нередко встречается их следующая поведенческая классификация:

- "рабочие лошадки". Представителей этого типа сотрудников подразделяют еще на две категории: тех, кто изначально сам ориентирован на высокую интенсивность занятости - "лошадки-тягачи", и тех, живет жизнью компании, - это "лошадки-ослики". "Лошадки-тягачи" - это сотрудники с широким кругом обязанностей, работающие в достаточно высоком темпе. Эти работники - усердные "пахари", дисциплинированные и размеренно выполняющие свои трудовые (должностные) обязанности. Это хорошие, грамотные и профессиональные исполнители. Однако они, как правило, лишены лидерских качеств, и потому им удобнее быть ведомыми, чем ведущими. Таких людей руководители не часто оценивают по достоинству. Сотрудникам такого типа легче всего работать в компании, где присутствует четкая система оценки труда. Причем для них важно не только материальное стимулирование, но и моральная мотивация признания их профессионализма. Таким людям свойственна преданность компании во имя ее благосостояния. Вместе с тем, если "лошадка-тягач" находит для себя более выгодное место работы, то она покидает данную организацию, правда, обычно после долгих колебаний и сомнений. "Лошадки-ослики" - это сотрудники, которые стремятся найти наибольшее количество точек соприкосновения своих устремлений и целей компании. Представители этой категории сотрудников верят в то, что в любой ситуации существуют возможности развития компании и готовы, а главное, способны интенсивно и усердно трудиться на благо компании. Для поведения данной категории сотрудников характерен альтруизм - желание больше отдавать организации, в которой они заняты, и другим людям, чем получать от них. Как правило, с сотрудниками такого типа руководителям работать интересно, и этот интерес, в свою очередь, мотивирует таких сотрудников, поскольку они видят возможность удовлетворения своих потребностей в признании их полезности для развития организации. Многие руководители используют альтруистические настроения таких сотрудников, но редко делают это грамотно и часто относятся с недоверием к их устремлениям. В этом нет ничего удивительного, амбициозные "лидеры" психологически не готовы должным образом оценить указанные выше качества и потому изначально не верят в искренность намерений, подсознательно ограничивая свою заинтересованность в таких сотрудниках пределами определенного этапа. Компания, которая не готова к развитию, не может удовлетворить потребности "лошадки-ослика" и вынужденно отторгает ее. В свою очередь, такой сотрудник редко способен перевоплотиться в другой тип и бывает вынужден менять место работы;

- "гранды". Для такого типа сотрудников характерна так называемая звездность, проявляющаяся практически во всех их действиях и поступках. Обычно такие люди относят себя к категории "имеющих право" на большее, чем у других, вознаграждение, особый график работы, на определенную степень свободы. Признаки проявления такого типа заключаются в отношении к коллегам как бы сверху вниз, наличии мнения о собственной необыкновенной значимости, дистанцировании от других сотрудников под лозунгом "они ни моего круга". Характерные черты этого типа людей формируются под влиянием их ближайшего окружения, причем нередко этому способствуют руководители, особенно в тех организациях, где отсутствует система оценки труда работников. Развитие "звездности" может происходить при наличии у сотрудника проблем в личной жизни, в таком случае она является своеобразной компенсацией. Представители данного типа сотрудников легко нарушают корпоративные устои, считают, что достойны привилегированного отношения к себе, большей свободы, лучших условий на рабочих местах. Их лояльность зависит от удовлетворения материальных потребностей, что они, впрочем, стараются тщательно скрывать. Для них важно, чтобы в организации признавали их исключительность, в частности, через назначение на "весомую" должность, внимание руководства и коллектива;

- "имитаторы". Сотрудников этого типа легко определить по результатам выполнения ими своих трудовых (должностных) обязанностей, которые обычно имеют тенденцию стремления к нулю. Представители этого типа сотрудников склонны изображать кипучую деятельность буквально на пустом месте. Они активизируют свою занятость в присутствии руководителя или ближе ко дню выдачи заработной платы. Свою работу в компании они воспринимают по принципу: чем дольше удастся продержаться в таком положении, тем лучше. О какой-либо действительной лояльности таких сотрудников говорить не приходится, поскольку приверженности принципам, идеям существования и развития компании у сотрудников данного типа просто не существует. Если в компании отсутствует система оценки работы персонала, таким сотрудникам, как правило, в течение значительного периода времени удается имитировать реальную деловую активность. Расставаться с такими сотрудниками целесообразно при первой же возможности, и чем раньше, тем лучше;

- "флюгеры". Это сотрудники, не имеющие четкой позиции в системе организации. Как правило, они строят свои отношения с коллегами по принципу "свой в доску", "рубаха-парень", поскольку обожают доверительность и неформальность и всеми силами стремятся к этому. Истинное отношение к компании таких сотрудников определить очень сложно. Часто их ненатуральную "доброжелательность" ошибочно трактуют как признак благонадежности. Однако в большинстве случаев именно такие сотрудники являются генераторами сплетен и слухов, участниками разного рода конфликтов и противостоящих руководству альянсов из-за того, что они не могут найти свое место в функциональной структуре организации. Нередко всему этому способствует сама система управления в компании. Кроме того, многим руководителям представляется, что "гибкими" сотрудниками легче руководить, поскольку они не будут аргументированно высказывать свою точку зрения и их всегда можно без особого труда "сломать", призвав или просто заставив поддерживать действия, которые "флюгеры" не в состоянии адекватно оценить. Такие сотрудники не уверены в собственных силах, и это обстоятельство часто проявляется в озлобленности по отношению к начальству. Хотя по характеру своего поведения "флюгеры" ориентированы на руководителя, тем ни менее им не чужды попытки контролировать его при первой возможности. Сотрудники такого типа проявляют лояльность организации лишь до определенного момента. Как только "флюгер" начинает явственно ощущать потерю ориентации в происходящем, он становится мстительным, злобным "информационным паразитом", способствующим распаду коллектива изнутри;

- "объяснялки". Сотрудники такого типа всегда найдут объяснения сложившимся в компании обстоятельствам, а также собственным достижениям и промахам. Уровень их профессионализма обычно невысок, и потому они стремятся в основном создать видимость своей высокой квалификации. За их словоохотливостью скрывается отсутствие возможности четко обозначить рабочие приоритеты и ценности. Им свойственно высказывание абстрактных идей. Для представителей этого типа сотрудников часто характерно скрытое бунтарство - они саботируют распоряжения руководства, демонстрируя таким образом свое неповиновение и противостояние существующим в компании устоям. Истинной лояльности у таких сотрудников не существует, а склонность к скрытому бунтарству опасна для компании, поскольку проявляется она в производственных конфликтах. По собственной инициативе такие сотрудники редко уходят из компании;

- "колобки". Для такого типа сотрудников характерно полное равнодушие ко всему, что касается их работы в данной компании. Эти люди используют любую возможность, лишь бы не выполнять возложенные на них трудовые (должностные) обязанности. Это большие любители чаепития, перекуров, обсуждения внутрифирменных и общеполитических новостей. Для таких сотрудников характерен низкий уровень работоспособности. Как только такой работник получает более выгодное для себя предложение, он переходит на другое место работы, где также стремится к тому, чтобы выполнять как можно меньше возложенных на него обязанностей;

- "обиженные и оскорбленные". Мотивация сотрудников данного типа ограничена удовлетворением их базовых потребностей, заключающихся обычно в безопасности и гарантированности занятости и заработка, которые у них уже есть. Во всех своих неудачах такие сотрудники обвиняют компанию. Их жизненное кредо строится на принципе "мне все должны". Часто представители такого типа сотрудников становятся членами неформальных групп, хотя, как правило, активно не противостоят руководству. Лояльность данного типа сотрудников колеблется в зависимости от приближения времени выплаты заработной платы. С появлением даже ничем не подтвержденных слухов о каких-либо трудностях компании такие сотрудники покидают ее первыми и при этом непременно пытаются заразить своих коллег пессимистическими настроениями относительно перспектив организации.

Энергичные сотрудники напористы, но не выражают свои чувства и эмоции открыто. Они решительны, стремятся действовать и получать ощутимые результаты. Способны за короткий промежуток времени справиться с большим объемом работы. Для них привычнее выражать свои эмоции действиями. Таким людям надо предоставить возможность проявлять инициативу, поручать новые проекты, отмечать успехи. При общении с ними надо делать акцент на факты, а не на эмоции. Постоянный контроль в отношении таких сотрудников лучше заменить периодическими обсуждениями по ходу выполнения порученных им задач.

Сотрудникам аналитического склада почти всегда недостает и напористости, и непосредственности. Им свойственна организованность, любовь к порядку. Обычно они немногословны, задают продуманные вопросы, тяготеют к письменным формам общения. Их речь краткая, четко структурированная. При возникновении конфликтов избегают давать действиям сторон эмоциональную оценку. Таким сотрудникам в приватных беседах целесообразно давать понять, что их безошибочные выводы, настойчивость и аккуратность ценят. Сотрудники аналитического типа отличаются высокой требовательностью к самим себе, и потому от громких похвал в их адрес лучше воздержаться. Необходимо предоставлять в их распоряжение все необходимые ресурсы, указывать последовательность шагов и точные сроки выполнения. В отношениях с такими людьми очень важно твердо придерживаться данных обещаний.

Дружелюбные сотрудники не очень напористы, зато очень непосредственны. Они не стремятся подчинить своему влиянию коллег, свое мнение высказывают осторожно, как бы советуясь. Они тонко воспринимают эмоции окружающих и щедро делятся с коллегами своим временем, ободряют, воодушевляют, при этом на лидерство не претендуют. Обсуждая работу, надо делать основной упор на чувство товарищества, поощрять их желание помогать коллегам. Необходимо также помогать им справляться с трудностями профессионального и личного характера и не жалеть времени на откровенные разговоры, быть внимательным слушателем.

Экспрессивные сотрудники обычно уверенно заявляют о своем присутствии, энергично выражают эмоции и всегда полны энтузиазма. Они любят поговорить и очень не любят слушать. Им не по душе планирование, они больше полагаются на вдохновение и собственную интуицию. Надо обязательно оповещать других сотрудников о достигнутых экспрессивными сотрудниками успехах, для них это существенная мотивация. Вообще общаться с ними не просто уже потому, что требуется периодически заинтересовывать их новыми проектами, помогать избегать рутины, легко их демотивирующей, а акцент необходимо делать на деталях и мелочах, поскольку экспрессивный сотрудник о них обычно забывает. Применительно к таким людям уместны эмоциональные призывы и впечатляющие перспективы.

В целом сотрудников компании, находящейся в процессе перемен, разделяют на четыре типа:

а) первые - это проводники идей, явно поддерживающие проводимые изменения, осознающие важность и необходимость новых инициатив;

б) вторые - сторонники. Они относятся к изменениям позитивно, но открыто свое одобрение не демонстрируют. Им нужно постоянное подтверждение целесообразности, позитивной направленности и практической ценности проводимых реорганизаций;

в) третий тип - подрывники - члены коллектива, которые внешне поддерживают перемены, но скрытно оказывают сопротивление: распускают слухи, злоупотребляют негативными высказываниями, критикуют руководство;

г) четвертые - критики - сотрудники, открыто выказывающие негативное отношение к переменам. Они вполне могут тормозить и саботировать распоряжения руководства.

28. РАССМОТРЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТРУДОВЫХ СПОРОВ В СУДАХ

Разрешение трудовых споров в судебном порядке - один из наиболее распространенных способов защиты трудовых прав работников. Споры между работодателем и работником, связанные с трудовыми отношениями, рассматриваются по правилам гражданского судопроизводства. Это означает, что суд при разрешении дела будет руководствоваться Гражданским процессуальным [кодексом](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C7W5k1N) РФ. В судебном процессе у каждого участника своя роль. Главные действующие лица здесь - стороны (истец и ответчик). В рассматриваемой ситуации, когда иск подает работник, работодатель будет являться ответчиком. Юридическое лицо действует в суде через своего представителя. Организацию в суде может представлять как ее руководитель, так и любой гражданин на основании доверенности, выданной руководителем (или иным уполномоченным лицом). Конечно лучше, если вашим представителем будет штатный юрисконсульт. Но если у вас в штате нет юриста, вы можете обратиться в адвокатское бюро и заключить договор на оказание юридических услуг с адвокатом. Количество представителей не ограничено, и в одном судебном заседании интересы вашей организации могут отстаивать сразу несколько человек. Представители могут быть и у истца, чаще всего работники также поручают ведение дела юристам. В судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям работника, работодателя или профессионального союза, защищающего интересы работника, когда они не согласны с решением комиссии по трудовым спорам либо когда работник обращается в суд, минуя комиссию по трудовым спорам, а также по заявлению прокурора, если решение комиссии по трудовым спорам не соответствует законам или иным нормативным правовым актам.

Непосредственно в судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям:

- работника - о восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора, об изменении даты и формулировки причины увольнения, о переводе на другую работу, об оплате за время вынужденного прогула либо о выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы;

- работодателя - о возмещении работником вреда, причиненного организации, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Непосредственно в судах рассматриваются также индивидуальные трудовые споры:

- об отказе в приеме на работу;

- лиц, работающих по трудовому договору у работодателей - физических лиц;

- лиц, считающих, что они подверглись дискриминации.

В силу [п. 1 ч. 1 ст. 22](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AB85W0k6N) ГПК РФ и [ст. ст. 382](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC2AB85W0k0N), [391](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC2AB81W0kEN) ТК РФ дела по спорам, возникшим из трудовых правоотношений, подведомственны судам общей юрисдикции. Учитывая это при принятии искового заявления, судьи, прежде всего, определяют, вытекает ли спор из трудовых правоотношений, т.е. из таких отношений, которые основаны на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, а также подсудно ли дело данному суду.

Исходя из содержания [п. 6 ч. 1 ст. 23](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1AA0F6DD7A748096B60BAA35C05EA1433E7682E52EC1ABW8k2N) ГПК РФ мировой судья рассматривает в качестве суда первой инстанции все дела, возникшие из трудовых отношений, за исключением дел о восстановлении на работе и дел о признании забастовки незаконной, независимо от цены иска. При этом необходимо учитывать, что трудовой спор, возникший в связи с отказом в приеме на работу, не является спором о восстановлении на работе, так как он возникает между работодателем и лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор, а не между работодателем и лицом, ранее состоявшим с ним в трудовых отношениях.

Мировому судье подсудны также дела по искам работников о признании перевода на другую работу незаконным, поскольку в указанном случае трудовые отношения между работником и работодателем не прекращаются.

Все дела о восстановлении на работе, независимо от основания прекращения трудового договора, включая и расторжение трудового договора с работником в связи с неудовлетворительным результатом испытания, подсудны районному суду. Дела по искам работников, трудовые отношения с которыми прекращены, о признании увольнения незаконным и об изменении формулировки причины увольнения также подлежат рассмотрению районным судом, поскольку по существу предметом проверки в этом случае является законность увольнения.

Если возник спор по поводу неисполнения либо ненадлежащего исполнения условий трудового договора, носящих гражданско-правовой характер (напр., о предоставлении жилого помещения, о выплате работнику суммы на приобретение жилого помещения), то, несмотря на то, что эти условия включены в содержание трудового договора, они по своему характеру являются гражданско-правовыми обязательствами работодателя и, следовательно, подсудность такого спора (районному суду или мировому судье) следует определять, исходя из общих правил определения подсудности дел, установленных [ст. ст. 23](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AB84W0k6N) - [24](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AB87W0k4N) ГПК РФ.

Дела о признании забастовки незаконной подсудны Верховным Судам республик, краевым, областным судам, судам городов федерального значения, судам автономной области и автономных округов.

Учитывая, что [ст. 46](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52FC7WAk3N) Конституции Российской Федерации гарантирует каждому право на судебную защиту и [ТК](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C7W5k1N) РФ не содержит положений об обязательности предварительного внесудебного порядка разрешения трудового спора комиссией по трудовым спорам, лицо, считающее, что его права нарушены, по собственному усмотрению выбирает способ разрешения индивидуального трудового спора и вправе первоначально обратиться в комиссию по трудовым спорам (кроме дел, которые рассматриваются непосредственно судом), а в случае несогласия с ее решением - в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии, либо сразу обратиться в суд.

Напомним, что если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией по трудовым спорам в десятидневный срок со дня подачи работником заявления, он вправе перенести его рассмотрение в суд.

Заявление работника о восстановлении на работе подается в районный суд в месячный срок со дня вручения ему копии приказа об увольнении или со дня выдачи [трудовой книжки](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CACF0D7777DDD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AA87W0k5N), либо со дня, когда работник отказался от получения приказа об увольнении или трудовой книжки, а о разрешении иного индивидуального трудового спора - мировому судье в трехмесячный срок со дня, когда работник узнал или должен был узнать о нарушении своего права.

По смыслу [ст. 89](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EWEk4N) ГПК РФ и [ст. 393](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC2AB83W0k7N) ТК РФ работники при обращении в суд с исками о восстановлении на работе, взыскании заработной платы (денежного содержания) и иными требованиями, вытекающими из трудовых отношений, освобождаются от уплаты судебных расходов. Судья не вправе отказать в принятии искового заявления по мотивам пропуска без уважительных причин срока обращения в суд или срока на обжалование решения комиссии по трудовым спорам, так как [Кодекс](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C7W5k1N) не предусматривает такой возможности. Не является препятствием к возбуждению трудового дела в суде и решение комиссии по трудовым спорам об отказе в удовлетворении требования работника в связи с пропуском срока на его предъявление. Исходя из содержания [абз. 1 ч. 6 ст. 152](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AD83W0k2N) ГПК РФ, а также [ч. 1 ст. 12](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AA80W0k2N) ГПК РФ, согласно которой правосудие по гражданским делам осуществляется на основе состязательности и равноправия сторон, вопрос о пропуске истцом срока обращения в суд может разрешаться судом при условии, если об этом заявлено ответчиком.

При подготовке дела к судебному разбирательству необходимо иметь в виду, что в соответствии с [ч. 6 ст. 152](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AD83W0k2N) ГПК РФ возражение ответчика относительно пропуска истцом без уважительных причин срока обращения в суд за разрешением индивидуального трудового спора может быть рассмотрено судьей в предварительном судебном заседании. Признав причины пропуска срока уважительными, судья вправе восстановить этот срок. Установив, что срок обращения в суд пропущен без уважительных причин, судья принимает решение об отказе в иске именно по этому основанию без исследования иных фактических обстоятельств по делу. Если же ответчиком сделано заявление о пропуске истцом срока обращения в суд или срока на обжалование решения комиссии по трудовым спорам после назначения дела к судебному разбирательству, оно рассматривается судом в ходе судебного разбирательства. В качестве уважительных причин пропуска срока обращения в суд могут расцениваться обстоятельства, препятствовавшие данному работнику своевременно обратиться с иском в суд за разрешением индивидуального трудового спора (напр., болезнь истца, нахождение его в командировке, невозможность обращения в суд вследствие непреодолимой силы, необходимость осуществления ухода за тяжелобольными членами семьи).

В целях наиболее быстрого разрешения возникшего трудового спора и восстановления нарушенных или оспариваемых прав истца без рассмотрения судом дела по существу судье необходимо принимать меры к примирению сторон.

Дела о восстановлении на работе должны быть рассмотрены судом до истечения месяца со дня поступления заявления в суд, а другие трудовые дела, подсудные мировому судье, должны быть рассмотрены мировым судьей до истечения месяца со дня принятия заявления к производству. В указанные сроки включается в том числе и время, необходимое для подготовки дела к судебному разбирательству. Вместе с тем по сложным делам с учетом мнения сторон судья может назначить срок проведения предварительного судебного заседания, выходящий за пределы указанных выше сроков.

Нормы [ТК](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C7W5k1N) РФ распространяются на всех работников, заключивших трудовой договор с работодателем, и соответственно подлежат обязательному применению всеми работодателями (юридическими или физическими лицами) независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности. Трудовой [кодекс](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42AWCk5N) РФ не распространяется на военнослужащих при исполнении ими обязанностей военной службы; членов советов директоров (наблюдательных советов) организаций (за исключением лиц, заключивших с данной организацией трудовой договор); лиц, работающих по договорам гражданско-правового характера; других лиц, если это установлено федеральным законом, кроме случаев, когда вышеуказанные лица в установленном ТК РФ порядке одновременно не выступают в качестве работодателей или их представителей.

Если между сторонами заключен договор гражданско-правового характера, однако в ходе судебного разбирательства будет установлено, что этим договором фактически регулируются трудовые отношения между работником и работодателем, к таким отношениям в силу [ч. 3 ст. 11](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42AWCk0N) ТК РФ должны применяться положения ТК РФ.

В силу [ч. 1](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52EC6WAkDN) и [4 ст. ст. 15](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52EC7WAkAN), [120](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A832CF01B644777A83E52BC3WAkAN) Конституции РФ, [ст. 5](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EWCk7N) ТК РФ, [ч. 1 ст. 11](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF4D47D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE42EC0AA81W0kEN) ГПК РФ суд обязан разрешать дела на основании [Конституции](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1FA0F3D074298A9EEF07A8W3k2N) РФ, [ТК](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C7W5k1N) РФ, других федеральных законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, а также на основании общепризнанных принципов и норм международного права и международных договоров Российской Федерации, являющихся составной частью ее правовой системы. Если суд при разрешении трудового спора установит, что нормативный правовой акт, подлежащий применению, не соответствует нормативному правовому акту, имеющему большую юридическую силу, он принимает решение в соответствии с нормативным правовым актом, имеющим наибольшую юридическую силу. При этом необходимо иметь в виду, что если Международным договором Российской Федерации, регулирующим трудовые отношения, установлены иные правила, чем предусмотренные законами или другими нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, то суд применяет правила Международного договора.

Напомним, что работник имеет право обратиться в суд за разрешением индивидуального трудового спора в течение трех месяцев со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права, а по спорам об увольнении - в течение одного месяца со дня вручения ему копии [приказа](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD19AFF6D27B748096B60BAA35C05EA1433E7682E52EC2A9W8k5N) об увольнении либо со дня выдачи трудовой книжки. Работодатель имеет право обратиться в суд по спорам о возмещении работником вреда, причиненного организации, в течение одного года со дня обнаружения причиненного вреда. При пропуске по уважительным причинам указанных выше сроков они могут быть восстановлены судом.

При обращении в суд с иском по требованиям, вытекающим из трудовых отношений, работники освобождаются от уплаты пошлин и судебных расходов.

29. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Эффективность управления персоналом зависит от качества регламентации его деятельности. Нельзя сказать, что для многих HR-специалистов характерна недооценка регламентации деятельности персонала, но в силу наличия чисто чиновничьего психологического фактора они не заинтересованы в том, чтобы уделять ей должного внимания в силу трудоемкости решения проблемы, и потому стремятся создать у руководства представление о достаточности предпринимаемых ими усилий. Однако качественная регламентация деятельности персонала представляет собой действенный инструмент повышения эффективности работы персонала.

Потребность в регламентации деятельности персонала появляется уже с самого начала создания организации, и актуальность ее возрастает с увеличением количества правил "игры", в которую вовлечена организация, - она развивается, число управляемых объектов растет, и руководству все труднее справляться с таким объемом управленческой работы.

Хороший руководитель может эффективно управлять пятью - семью заместителями и непосредственно вдохновлять своим энтузиазмом порядка десяти ключевых специалистов. Если не установлен четкий порядок распределения обязанностей и ответственности, управленческие воздействия остаются неформальными, полномочия и ответственность фиксируются на уровне устных поручений и у подчиненных всегда имеется возможность воспользоваться недоговоренностями в своих целях и интересах.

Регламентация любой деятельности - это установление однозначных правил поведения в рамках именно этой деятельности. Для персонала это прежде всего модели выполнения работ. Можно выделить три способа целенаправленного управления моделями поведения сотрудников в зависимости от жесткости регламентации, как то:

1) правила - это самый жесткий способ регламентации, поскольку представляет собой официально зафиксированные в регламентирующих документах модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается. Правилами могут регулироваться технологические области деятельности, могут устанавливаться модели проведения совещаний, форма одежды, поведение сотрудников во время корпоративных мероприятий и т.д.;

2) нормы - это неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, следование которым контролируется, а их нарушение порицается. Работники организации, принимающие самое активное участие в сохранении, распространении и контроле за исполнением норм, становятся ее формальными или неформальными лидерами;

3) традиции - это максимально мягкие требования к поведению, при которых существует некоторая модель поведения, которую одобрило руководство, но нет ни контролирующих ее соблюдение лидеров, ни официальных правил. В данном случае модель выступает в качестве эталона, но каждый человек решает сам, следовать этому эталону или нет.

Для того чтобы деятельность организации была управляемой, необходимо регламентировать субъекты деятельности, процессы деятельности и ресурсы, необходимые для ее успешного ведения.

Субъекты деятельности - это выполняющий работу персонал. Субъекты деятельности могут быть индивидуальными (должностные позиции, рабочие места) и коллективными (подразделения). Для регламентации деятельности субъектов могут быть применены организационные документы: должностные инструкции, положения о подразделениях.

Процессы деятельности - это части деятельности, в ходе которой субъекты выполняют свою работу, используя ресурсы. Для регламентации процессов деятельности применяются нормативные документы: положения о направлении деятельности, инструкции, методические рекомендации.

Ресурсы - это деньги, материалы, люди, которые обеспечивают деятельность компании. Распределение ресурсов обязательно нужно регламентировать, и наиболее удобно это делать с использованием планово-учетных документов (планов, нормативов).

Поскольку людские ресурсы являются ключевыми, необходимыми в деятельности любой организации, то и регламентация деятельности персонала представляет собой одну из самых важных задач для любой компании. Роль HR-специалистов при работе заключается в разработке качественных планов по управлению персоналом.

Распорядительные документы (приказы, распоряжения, служебные записки с разрешительной резолюцией, решения и т.п.) также являются регламентирующими, поскольку они применяются для передачи краткосрочных, не терпящих отлагательства поручений руководства, когда нет смысла разрабатывать полноценный документ долговременного действия. Такими документами можно регулировать и субъекты, и процессы, и ресурсы. Объем действия распорядительных документов при регулярном менеджменте невелик и потому, когда речь идет о регламентации, то имеются в виду в первую очередь регламентирующие документы долговременного действия: организационные, планово-учетные и нормативные.

Грамотная система документационного обеспечения управлением (ДОУ) полезна для всех категорий персонала в организации: топ-менеджеров и менеджеров среднего звена, линейных руководителей и исполнителей. Поэтому имеющее место быть мнение о том, что регламентирующие документы нужны только специалистам по регламентации или по управлению персоналом, в действительности несостоятельно. Дело в том, что регламентация деятельности применительно для каждой категории персонала важна наличием конкретных обстоятельств:

- топ-менеджеры - для высшего руководства регламентирующие документы представляют собой инструмент, который позволяет не отвлекаться на текущие и незначительные проблемы управления. При поставленной системе регламентации топ-менеджеру достаточно один раз установить набор правил и порядок контроля их соблюдения, и он может быть уверен в том, что они будут правильно выполняться;

- менеджеры среднего звена - им регламентация деятельности позволяет представлять систему управления организацией комплексно: где заканчивается и начинается очередная зона ответственности, правильно ли поделены функции, кто руководит тем или иным процессом и как оцениваются результаты этой деятельности;

- линейные руководители - для бригадиров и руководителей групп, перед которыми уже поставлены конкретные задачи; регламентация деятельности - это руководство к действию, где должны быть описаны способы (технологии) достижения намеченных целей. На практике во время реализации многих проектов те линейные руководители, которые изначально были настроены против лишних бумажек, получив на руки регламент, со временем осознают, что работать стало гораздо проще и удобнее;

- исполнители - являются основными пользователями регламентирующих документов. Одним из признаков хорошо составленного регламентирующего документа является то, что он понятен исполнителю. Причина непринятия многими работниками регламентирующих документов не в том, что они не доработаны или плохо оформлены, а в том, что эти документы недостаточно отражают деятельность конкретного работника. Правда, надо отметить, что правильная регламентация всегда усиливает нагрузку на работника (повышает его уровень эксплуатации), но не всегда это повышение приводит к росту оплаты труда, и этим вызывает неприятие.

Для специалистов по регламентации и управлению персоналом важно, чтобы регламентирующие документы были достаточно технологичными и на их разработку затрачивалось как можно меньше ресурсов.

Регламентация деятельности персонала не требует дополнительных капиталовложений и доступна абсолютно любой организации, позволяет систематизировать работу персонала, сделать ее более эффективной, повысить ее значимость.

Для успешного управления компанией необходимо не только структурное описание регламентов деятельности персонала, но и внедрение в сознание персонала тех ценностных установок, которые способствуют выполнению самих регламентов.

30. СОЦИОЛОГИЯ РАБОТЫ

Социология работы - направление социологии, занимающееся контактами, поведением и взаимоотношениями лиц, вовлеченных в производственную деятельность. Эта наука рассматривает несколько основных проблем: индивидуальность рабочего; группа рабочих; организация и общество. Традиционное название науки - промышленная социология. Она фокусировала свое внимание на отношении и на поведении рабочих в промышленности. В последние годы область ее изучения расширилась в связи с изменениями в структуре занятости.

Промышленная социология возникла в 1930-е гг. Эти исследования были направлены на определение социальных детерминантов поведения на работе, особенно их влияния на производительность рабочих. Отличительной чертой исследований в то время явилось открытие, что удовлетворение от работы очень зависит от социального опыта на работе, и что удовлетворение само по себе влияет на объем производства. Эти исследования также показали важность групповых влияний на поведение каждого индивида. Последующие исследования в новой дисциплине углубили анализ групповой динамики и группового развития, а также более точно сформулировали понятие "удовлетворение от работы". На некоторое время технологический детерминизм (представление о том, что технология оказывает решающее влияние на отношения и поведение людей) был позабыт.

Однако в 1950-е и 1960-е гг. все больше и больше ученых выдвигали идею, что связь между технологией и социальной организацией работы совсем не обязательна, поэтому определенные технологии могут использоваться различными способами и с различными эффектами для удовлетворенности работников. Кроме того, социологи признали важность ожиданий и надежд индивида в процессе его трудовой деятельности.

В последние годы основной предмет социологии работы несколько изменился. Ученые, придерживающиеся радикальных взглядов, сфокусировались на отношениях между наемными работниками и работодателями и на неравенстве, порожденном положением. Исходя из того, что по природе своей это эксплуататорские отношения, ученые, исследующие процесс работы, считают, что необходимо рассмотреть весь процесс субординации. Другими словами, как работодатели контролируют своих наемных рабочих. Этот контроль, по мнению ученых, достигается при помощи уменьшения роли рабочих до роли винтика в станке. Оппоненты же считают, что многие руководители не обладают даром планирования, и что работники в любом случае будут протестовать против такого обращения. Как радикалы, так и их оппоненты обеспокоены конфликтами на рабочих местах и стараются найти их источник. В связи с тем, что все шире используется наемный труд в последние годы, социологи стали изучать характеристики отношений полов на работе, смещая акценты на неравенство при распределении между полами работы и вознаграждения. Кроме того, изменения на рынке труда, спад заводского производства, например, заставили социологов расширить диапазон исследований от промышленных рабочих (мужского пола) до всех видов трудовой деятельности.

31. СТИЛИ КОНФЛИКТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

В зависимости от психологических особенностей каждый сотрудник тяготеет к конкретному стилю конфликтного поведения. Среди стилей конфликтного поведения выделяют конкуренцию, уклонение, приспособление, сотрудничество, компромисс.

Стиль конкуренции выбирают те, кто:

- обладает большим авторитетом, чем остальные участники конфликтного противостояния;

- не имеет времени на долгое раздумье, ведь ситуация может выйти из-под контроля;

- готов идти до последнего, потому что ему нечего терять;

- кому нужно быстро принять решение;

- любит нестандартные, дерзкие решения.

Стиль уклонения подойдет тем:

- кого не печалит исход конфликта;

- кто занимает выжидательную позицию;

- кто не может потратить на конфликт много сил;

- кто не может навязать свои правила другим.

Стиль приспособления подходит тем:

- кто спокойно относится к итогам офисной войны;

- для кого мир - самое главное;

- кто не знает, какое решение принять;

- у кого шансы на победу ничтожны.

Стиль компромисса подойдет при условии, если:

- силы равны;

- может устроить временное решение;

- можно воспользоваться временной выгодой;

- другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

- удовлетворение желания имеет для вас не слишком большое значение;

- можно изменить свою цель;

- компромисс позволит сохранить отношения;

- нет желания все потерять.

Стиль сотрудничества подходит, если:

- слишком велика зависимость от другой стороны;

- перегруппировка сил - вот насущная задача;

- ресурсы, сила и авторитет равны.

32. СТИЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО РАЗРЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ

Персональный стиль руководителя в деле разрешения конфликтов должен включать в себя следующие приемы:

- использование позитивных и негативных санкций как проявление власти руководителя. Сегодня сотрудников поругал за лень, завтра похвалил, а послезавтра отправил всех на тренинг по вопросам гармоничных отношений на работе. Работников нельзя предоставлять самим себе, какой бы самодисциплиной они ни обладали. Рано или поздно каждый из них начнет уделять больше времени решению личных проблем на работе, самосовершенствованию в области искусства заварки чая и ведения переговоров с соседним отделом на предмет совместного воскресного отдыха;

- переключение внимания сотрудников с конфликта на работу. Перед вами два отчаянно спорящих менеджера. Они давно забыли, почему разгорелся спор, они выясняют отношения из любви к искусству. Напомните им, чем нужно заниматься, когда перерыв на обед закончился час назад;

- убеждение конфликтующих сторон в нерациональности конфликта. Покажите работникам вред от конфликта на деле. Дайте понять, что суета сует есть суета. В конце концов, как бы они ни ругались, у них много общего: сфера деятельности, зарплата и одна столовая. Да и вообще, если спорить, то по стоящим вещам. Конфликт притупляет творческую инициативу работника;

- поддержание равновесия в коллективе. Шеф должен быть символом покоя и созидания. Равновесие трудно достигается, его легко разрушить. При решении проблем, при разрешении конфликтов постарайтесь выслушать всех. Пусть аргументы будут длинными, с одной стороны, с другой - "семь раз отмерь, один раз отрежь";

- учет психологических особенностей конфликтующих сторон. Далеко не каждый сотрудник способен без потерь выдержать жесткую критику руководителя. Многие становятся жертвами психологического стресса, не могут в дальнейшем сосредоточиться на работе. Да и их последующая лояльность оставляет желать лучшего;

- детальный анализ конфликта: кто, когда, почему, с какой целью. Четко разложите все по полочкам: кто, когда и с кем поругался и к чему это привело. Если работник конфликтует непосредственно с вами, вспомните, какие отношения были у вас раньше. Может быть, вы вели себя недопустимо для руководителя. Бывает, что конфликт происходит у директора фирмы с клерком, которого начальник видит в первый раз. В таком случае можно вести речь не о межличностных проблемах, а персонифицированном восприятии организации в образе шефа;

- выработка процедур, позволяющих сгладить противоречия между сторонами. Подойдите к решению данного вопроса со всей ответственностью. Учитывайте ход конфликта и психологические особенности его участников.

Стратегия включает в себя определенную последовательность в действиях:

- рационализацию конфликтного состояния, демонстрацию иррациональной природы конфликтных состояний. Сотрудники должны понимать, что ссоры и дрязги ниже их достоинства. Человечество никогда бы не выбралось из тьмы невежества, если бы продолжало разрешать противоречия только с помощью силы;

- помощь участникам конфликта в концентрации внимания на действительно важных проблемах.

33. СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Стиль управления - это общий характер подхода к отношениям на производстве. Отправным пунктом для оценки стиля управления является сравнение двух образцов построения отношений в промышленности:

1) унитарный образец, где интересы работника и руководителя совпадают, и, таким образом, существование профессионального союза является незаконным. Его рассматривают как источник неприятностей, которые провоцируют конфликт там, где его не существует. Сторонники этой философии часто рассматривают организацию как коллектив единомышленников, где каждый член зависит от других членов коллектива. Большое внимание в таких случаях обычно уделяется прерогативе руководителей принимать решения, оправдываемой тем, что они действуют на благо всех членов организации;

2) плюралистический образец, где допускается, что интересы работников могут отличаться от интересов руководства и организации, поэтому профсоюзы являются законными выразителями этого расхождения. Необходимо создать процедуры для смягчения этих различий во избежание конфликта, который наносит ущерб всем.

Эти образцы прослеживаются в двух разных стилях руководства. Ранние исследования выявили, что существуют два явных стиля, соответствующих этим образцам. Последние исследования отношений в промышленности выявили большее количество вариантов:

а) традиционный, где унитарный образец агрессивен по отношению к профсоюзам; этот стиль часто встречается в мелких компаниях;

б) сложный патернализм, где отсутствие профсоюзов является достижением сложного управления кадрами и политики межличностных отношений, а не следствием агрессивного отношения к профсоюзам;

в) сложный современный, т.е.:

- конституционный, где признаются профсоюзы, а права и обязанности руководства и профсоюзов четко определены в процедурном соглашении;

- консультационный, где присутствие профсоюзов признается, однако руководство предпочитает не отражать это в формальном соглашении и допускает лишь консультирование;

г) нормативный современный, где подход руководства определяется скорее реакцией на обстоятельства, чем четкой стратегией или философией.

Хотя понятие стиля отношений на производстве подвергают критике за отсутствие ясности - это комбинация видов философии, утверждений, политики и действий, - оно может быть полезно на короткое время для обозначения групп признаков, существующих в реальности.

Стиль управления представляет собой характер лидерства и управления, руководства. В литературе стилем управления называют два близких и связанных между собой явления: лидерский стиль каждого отдельного руководителя и превалирующий стиль или культуру организации. В первом случае основное различие делается между заботой о производстве и заботой о людях. Двумя крайностями здесь являются, с одной стороны, автократия, основанная на научном управлении, а с другой стороны, забота о благосостоянии подчиненных, которая встречается в межличностных отношениях. В последнее время в литературе о лидерстве эти концепции касаются ситуации, в которой находится лидер, характеристики ведомых и отношения к эффективности руководства. Подобное отличие также можно найти в анализе коллективного руководства. Различают четыре стиля или системы руководства:

1) эксплуатационный автократический, где процесс принятия решений полностью автократичен и где подчинение сотрудников достигается принуждением;

2) добровольный авторитарный, где процесс принятия решений все еще сильно централизован, но руководство принимает во внимание некоторые взгляды подчиненных и их интересы;

3) консультативный, где руководство пытается вовлечь персонал в дела предприятия, но тем не менее не уступает своего лидерства в формировании политики и в принятии решений;

4) демократический, где существует реальная передача части процесса принятия решений подчиненным, особенно тех вопросов, которые касаются их непосредственных обязанностей.

Демократический стиль окажется наиболее эффективным, потому что он снизит неудовлетворенность работой и приведет к вовлеченности персонала в дела предприятия. Так же, как в анализе отношений на производстве, понятие стиля совпадает с ярко выраженными типами организаций. Этот подход страдает той же неточностью формулировок, что и все предыдущие.

Плюрализм представляет собой рассредоточение власти и интересов в обществе или организации таким образом, чтобы представлены были различные интересы множественных групп. Сторонники плюрализма полагают, что существование различий между индивидами и группами в любом комплексном социальном институте просто неизбежно. Интересы сталкиваются, например, при распределении наград. Плюралисты считают, что лучше признать эти различия, чем подавлять их, тогда появится возможность найти механизмы для разрешения потенциального конфликта к всеобщему благу. В отношениях на производстве сторонников плюрализма можно узнать среди тех, кто полагает, что интересы руководства и работников будут неизбежно разниться в некоторых случаях, например при определении годового увеличения заработной платы. Они считают, что лучше признать профессиональные союзы как законный инструмент выражения интересов работников, чем отказывать в признании на том основании, что интересы работников и работодателей идентичны. Приверженность последнему постулату может привести к тому, что конфликт произойдет внезапно и не останется никакой возможности разрешить его мирным путем. Если же профсоюзы будут признаны руководством, то обе стороны могут сотрудничать в разработке мер (напр., процедуры обжалования), которые предупредят перерастание различия интересов в открытый конфликт или предоставят средства для разрешения конфликта в случае его возникновения.

34. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Удовлетворенность работой - это то удовлетворение, которое получает или не получает человек от своей работы. Считается, что работники, получающие удовлетворение, более мотивированы и работают продуктивнее, чем не удовлетворенные своей работой. Неудовлетворенность своей работой, кроме того, может привести к абсентеизму, текучести кадров, действиям против предпринимателей или администрации и т.д. Исследование удовлетворения от работы традиционно формирует важный компонент социологии труда. Сторонники теории межличностных отношений полагают, что удовлетворенность от работы можно поощрять при помощи политики руководства и методами, которые увеличивают чувство принадлежности. Основным доводом в их пользу (по их мнению) является то, что люди хотят принадлежать к обществу. Более распространены взгляды, что технология является важным фактором, приводящим к неудовлетворенности своей работой. Американский социолог Роберт Блаунер (род. в 1929 г.) считает, что вообще удовлетворение работой снижается на стадии от станка к конвейеру, но затем повышается по мере принятия современных непрерывных технологий, например таких, которые можно встретить на нефтехимическом комбинате. Он считает, что неудовлетворенность имеет четыре грани: чувство бессилия, бессмысленности, изоляции и самоотчуждения. В настоящее время большинство ученых и практиков склоняются к мнению, что хотя технология и оказывает некоторое влияние на удовлетворенность работой, не существует одной единственной формы организации труда, ассоциирующейся с одной определенной технологией. Поэтому для того, чтобы работа приносила больше удовлетворения, следует модифицировать организацию труда. Другие ученые, однако, последовали за Карлом Марксом (1818 - 1883 гг.), утверждая, что неудовлетворенность работой возникает из отчуждения средств производства в капиталистическом обществе и, таким образом, от нее невозможно избавиться до тех пор, пока существует капитализм.

В последние годы многие специалисты по этим вопросам заявляли, что в поиске причин неудовлетворенности фокус исследований нужно расширить до анализа работы в целом. Психологи полагают, что удовлетворение от работы зависит от ожиданий от работы. Если люди ожидали, что работа будет скучной, их неудовлетворенность не будет такой явной, как в случае ожидания интересной работы. Социологи подтверждают, что неудовлетворенность работой определяется ориентацией на работу. Если главной причиной для выполнения какой-либо работы является возможность получить высокий доход, люди не испытывают большой неудовлетворенности, даже если работа оказывается скучной (т.к. за нее хорошо платят).

Конфликт дисфункционный приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

Абсентеизм - уклонение от работы без уважительной причины; часто это однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача. Абсентеизм наиболее распространен в крупных организациях, где может становиться серьезной проблемой. В целях борьбы с абсентеизмом некоторые организации ввели гибкий рабочий график, увеличили продолжительность ежегодных отпусков, в дополнение к нормальным выходным установили персональные выходные дни и разработали специальные программы, поощряющие присутствие на работе. В науке конституционного права термин, означающий добровольное неучастие избирателей в голосовании на выборах или референдуме. В современных демократических государствах это широко распространенное явление: в голосовании не участвуют обычно от 20 до 40% лиц, имеющих право голоса.

Текучесть кадров - доля рабочей силы организации, которая покидает ее через определенный период времени. Она складывается из пенсий, смертей, увольнений, сокращения штата, уходов по собственному желанию. В целом на текучесть кадров оказывает большое влияние цикл деловой активности. В период роста, когда расширяются возможности найма, текучесть кадров повышается. Считается, что некоторая текучесть кадров является положительным явлением (это неизбежно), поскольку она позволяет произвести частичное обновление рабочей силы. Однако высокий уровень текучести кадров в организации показывает, что оплата и условия труда представляются работникам неадекватными либо что организация плохо управляется. Используются два способа для измерения текучести кадров:

Индекс потерь = Количество ушедших сотрудников за период времени / Среднее количество работников за период x 100;

Индекс стабильности = Количество работников, проработавших больше 1 года / Количество нанятых год назад x 100.

Индекс потерь - довольно приблизительный показатель, т.к. он не дает сведений о том, какие сотрудники уходят с предприятия. Наоборот, индекс стабильности показывает, какие сотрудники уходят с предприятия - мало проработавшие или более опытные, и какова средняя длительность периода найма. Это важно, поскольку текучесть кадров чаще всего относится к вновь набранным сотрудникам.

Уровень текучести кадров неодинаков в различных отраслях промышленности. В целом организации с хорошо развитой карьерной структурой имеют более низкий уровень текучести кадров, чем те, которые полагаются на рынок труда для заполнения образовавшихся вакансий.

35. УМЕНЬШЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ С ПОМОЩЬЮ АДАПТАЦИИ

РАБОТНИКОВ

Чтобы вновь принятый работник не уволился в первые два-три месяца работы, надо позаботиться о том, чтобы помочь ему адаптироваться в новом коллективе. Адаптация - это процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспосабливаются к организационной культуре предприятия, к новому коллективу и новым должностным обязанностям. Очень важно, чтобы этот процесс был управляем, а для этого он должен представлять собой комплекс мероприятий, позволяющих работнику скорее достичь установленных стандартов организационного поведения и необходимых показателей выполнения работы.

С приходом на работу в новую организацию большинство людей, как правило, испытывает сильный стресс. Это относится даже к тем, кто имеет за плечами солидный опыт работы. Дело в том, что человек на время теряет свой привычный социальный статус, поскольку не знаком с этическими нормами, взаимоотношениями, принятыми в организации, и поначалу не может в полной мере проявить свою профессиональную компетентность. Поэтому около трети работников покидают новое место работы в течение первых двух-трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность включения в новую организационную среду.

Специально разработанные программы адаптации положительно влияют на отношение новых работников к организации, способствуют более быстрому "включению" в должность и в конечном итоге сокращают текучесть кадров.

Причем адаптация персонала - это процесс двусторонний:

а) с одной стороны, человек, который прошел конкурсный отбор и сделал сознательный выбор, несет ответственность за свое решение и должен стремиться соответствовать требованиям, установленным в организации;

б) с другой стороны, организация, нанимая работника, берет на себя определенные обязательства и должна обеспечить новому сотруднику достойные условия работы и помочь ему быстрее стать полноправным членом коллектива.

Поэтому успешность процесса адаптации зависит как от самого работника, так и от компании.

Существует несколько составляющих адаптации:

- психофизиологическая составляющая адаптации - это привыкание организма человека к новым санитарно-гигиеническим условиям труда, к новым психологическим и физическим нагрузкам, например привыкание к распорядку дня, принятому в организации. Для того чтобы обеспечить эффективную психофизиологическую адаптацию, необходимо правильно и своевременно оборудовать для человека рабочее место. Обязательно следует обратить внимание на освещенность рабочего места, отсутствие шума, сквозняков;

- социально-психологическая составляющая адаптации - это "включение" человека в организационную культуру компании, привыкание к психологическому климату в коллективе. Это одна из наиболее значимых составляющих процесса адаптации. У каждой компании свой уникальный, присущий только ей, внутренний климат, своя корпоративная культура, что неизбежно оказывает влияние на поведение работников, их эмоции и настроения. Социально-психологическая адаптация направлена на то, чтобы человек не только осознавал идеалы организации и четко соблюдал правила и нормы поведения, но и внутренне принимал корпоративные ценности, правила и нормы. То есть ощущал свою принадлежность к компании, в которой он работает. В рамках социально-психологической адаптации надо проводить мероприятия по сплочению коллектива (напр., совместные поездки на природу, экскурсии, корпоративные праздники и др.). Это позволит поближе познакомиться с новыми работниками в неформальной обстановке и может быть даже раскрыть их творческий потенциал;

- профессиональная составляющая адаптации - это освоение новых профессиональных обязанностей, приобретение теоретических и практических знаний, необходимых для работы именно в данной компании. Профессиональная адаптация должна способствовать тому, чтобы работник освоил особенности работы на новом месте и не снизил уровень своей профессиональной успешности. Профессиональную адаптацию можно проводить в форме наставничества, если же для работы в компании необходимы специфические навыки, могут потребоваться специальные тренинги.

Системный подход к подготовке программы адаптации предполагает три этапа:

1) введение в организацию - необходимо сформировать у нового работника представление о том, в какой компании ему предстоит работать, какова ее кадровая политика, миссия, устав. При оформлении работника на работу надо не просто формально ознакомить его с содержанием трудового договора, порядком оплаты и нормативными документами, регламентирующими его будущую деятельность, но дать ему как можно более полную информацию о компании, поскольку такая информация поможет ему быстрее освоиться на новом месте. Как правило, для введения в организацию достаточно одного-двух дней. В первый рабочий день нового работника обязательно надо получить от него обратную связь - дать ему возможность поделиться впечатлениями, поскольку для него это хорошая поддержка в незнакомой среде, а руководству позволит уже на начальном этапе спрогнозировать возможные проблемные моменты и вовремя их скорректировать;

2) введение в подразделение - на этой стадии уместно более подробно рассказать о структуре компании, познакомить с взаимосвязями между отделами, разъяснить специфику деятельности подразделения, а также пояснить значение должности сотрудника для работы в отделе и компании в целом. Хорошие результаты на этапе введения в подразделение дает институт наставничества. На введение в подразделение обычно требуется одна-две недели;

3) введение в должность - это самый длительный этап адаптации, он занимает около двух-трех месяцев. В этот период непосредственный руководитель нового работника знакомит его с основным содержанием его профессиональной деятельности, системой отчетности и обязательно ставит задачи на период испытательного срока. Для руководителей период адаптации может длиться от шести месяцев до года. Это объясняется большей степенью ответственности и более широким кругом задач, к которым должен быть готов руководитель. При введении в должность важно уделить внимание вопросам о том, все ли сделано для эффективного сотрудничества нового работника с коллегами и готов ли работник с первых рабочих дней выполнять возложенные на него задания. Если ответ на эти вопросы окажется отрицательным, очень важно выяснить причины и незамедлительно скорректировать индивидуальную программу адаптации.

Об успешности процесса адаптации можно говорить, если:

- результаты труда нового работника соответствуют нормативам и устраивают его непосредственного руководителя;

- работник преодолел стресс, новое место стало для него привычным, он доволен содержанием работы, своими показателями и считает, что затраченные усилия оценивают справедливо;

- работник вписался в организационную культуру предприятия, наладил рабочие отношения с коллегами.

Грамотно организованный процесс адаптации позволит новому работнику почувствовать себя достаточно комфортно в незнакомой обстановке и проникнуться желанием внести достойный вклад в работу коллектива.

Некоторые категории работников особенно нуждаются в адаптации:

а) выпускники школ и вузов, поскольку они еще не имеют опыта работы, и им предстоит усвоить огромный объем информации, что усиливает стресс, вызванный незнакомой обстановкой;

б) лица старшего возраста, поскольку им сложнее менять свои взгляды и устоявшиеся привычки, приспосабливаться к новому коллективу;

в) женщины, вернувшиеся на работу после отпуска по уходу за ребенком;

г) инвалиды;

д) лица, прошедшие службу в армии, и др.

Как правило, программа адаптации должна быть рассчитана на период испытательного срока работника. В соответствии с Трудовым [кодексом](consultantplus://offline/ref=10691586363B407F60142AA8036C3FDD1CAEF0DC7D76DD9CBE52A637C751FE54393F8EE12DWCk6N) РФ испытательный срок не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций, их заместителей, главных бухгалтеров - шести месяцев. Однако важно помнить, что если из условий трудового договора следует, что испытательный срок истек, это вовсе не означает, что работник успешно адаптировался в компании, т.к. результат процесса адаптации во многом зависит от индивидуальных качеств работника и его нельзя формализовать. В связи с этим при подготовке программы адаптации нельзя устанавливать четких временных рамок, но надо постараться учесть индивидуальные особенности работника.

36. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО PR

Любая компания стремится сформировать команду из преданных работников, высоко мотивированных на достижение целей. Добиться этого, в частности, можно путем разработки и внедрения системы внутреннего PR, которая позволит наладить корпоративные связи, организовать своевременное информирование работников о положении дел, сформировать положительный имидж компании и, как следствие, повысить лояльность и эффективность каждого работника.

Внутренний PR - целенаправленное и структурированное информационное воздействие на персонал, призванное укрепить в его глазах имидж компании, это часть политики управления персоналом, которая должна быть построена в рамках единой концепции и отталкиваться от целей, которые стоят перед компанией.

Формирование системы внутреннего PR предполагает длительную работу, которая, как правило, состоит из четырех основных этапов, как то:

1) подготовка;

2) выбор средств;

3) реализация проекта;

4) оценки его эффективности.

На этапе подготовки важно обратить внимание на два ключевых момента:

а) проанализировать имеющуюся в компании ситуацию и выяснить, насколько персонал информирован о перспективах развития компании, насколько эффективно взаимодействуют между собой работники разных подразделений, довольны ли они существующим положением дел. Узнать это можно в личных беседах с работниками, руководителями подразделений либо анкетированием;

б) оценить масштаб предполагаемых изменений. Возможно, потребуется провести несколько конкретных мероприятий, например, организовать работу внутреннего корпоративного сайта и своевременно информировать работников об изменениях в компании. Может быть, возникнет необходимость выстроить целую структуру для выполнения долгосрочной программы, в связи с чем надо помнить, что эффективность целой системы всегда будет выше, чем набор ее отдельных элементов.

Определив масштаб предполагаемых изменений, нужно определить, какие практические средства потребуются для их достижения. Можно выделить несколько групп мероприятий, которые составляют систему внутреннего PR.

Имиджевые мероприятия включают в себя определение миссии компании, создание корпоративного кодекса и разработку корпоративной символики. Их задача заключается в формировании единых стандартов поведения и приверженности ценностям компании. В этой связи напомним суть общепринятых понятий:

- миссия - это предназначение организации, ее основная функция в обществе, ее роль на конкретном рынке, в каком-либо направлении бизнеса;

- формулировка миссии - результат работы управленческой команды, поэтому очень важно, чтобы все сотрудники компании разделяли ее ценности;

- корпоративный кодекс - это документ, описывающий правила ведения дел и взаимоотношений в организации, он уникален и ценен тем, что задает ценности и образцы поведения, которым должны следовать все работники организации, включая руководство. Кодекс также содержит основные запреты, указания на неприемлемые образцы поведения, административные меры воздействия и пр. Поскольку жизнь каждой организации подчиняется определенным правилам, которые могут быть отражены в корпоративном кодексе, в него может быть включено все, что актуально для данной организации: принципы распределения задач и ответственности, порядок урегулирования споров и т.д. Корпоративная символика должна быть выдержана в едином стиле. Кстати, можно объявить среди сотрудников конкурс на лучшую идею размещения символики компании.

Обучающие мероприятия предполагают проведение семинаров и тренингов для адаптации новых сотрудников, работников, перешедших на новую должность, а также для повышения квалификации и профессионального роста персонала.

От того, каковы будут первые впечатления вновь принятого работника, зависит очень многое в его дальнейшей работе. Поэтому нужно использовать первые дни его деятельности в компании для того, чтобы сформировать положительный имидж компании. Важно, чтобы новый работник увидел, что его адаптация в компании - не спонтанный процесс, где ему самому предстоит освоить все правила игры, а процесс контролируемый и целенаправленный. Необходимо своевременно и подробно рассказать ему о том, что касается его будущей работы - от общей информации о компании и подразделении до того, например, когда он сможет пойти в отпуск. Чтобы работник знал, каковы его профессиональные перспективы в компании, можно составить его индивидуальный план развития и поставить перед ним определенные задачи. Для этого важно определить круг знаний, умений и навыков, которыми должен овладеть сотрудник, а также мероприятия, которые этому будут способствовать. Коммуникативные мероприятия используются для информирования работников о ситуации в компании. Личные встречи с руководителями, объявления на общем собрании, передачи корпоративного радио, доски объявлений, выпуск корпоративных газет, использование возможностей внутренней интернет-сети, работа внутреннего сайта компании, проведение конференций - все это эффективные инструменты, которые позволяют своевременно извещать сотрудников обо всех основных событиях, которые происходят в организации.

Важны объединяющие мероприятия - организация корпоративных праздников, соревнований, а также создание, возрождение и поддержание традиций, поскольку это наиболее значимый элемент внутреннего PR.

При разработке отдельных элементов системы целесообразно использовать мнения работников, полученные, проанализированные и обобщенные по результатам опросов, анкетирования, интервью с отдельными работниками. К работе над элементами проекта системы можно подключать инициативные группы. Важно, чтобы информация обо всех мероприятиях была доступна каждому работнику, ее, в частности, можно разослать по внутренней сети. Независимо от результата само участие в таких мероприятиях создает у работника положительный настрой по отношению к компании и тем самым уже является элементом внутреннего PR.

Чтобы оценить качество системы внутреннего PR, нужно выбрать несколько наиболее важных показателей и, сравнивая эти показатели с показателями за предыдущие отчетные периоды, отслеживать эффективность. Так, например, эффективность функционирования системы внутреннего PR может быть признана положительной, если уровень текучести персонала на конец периода уменьшится по сравнению с началом периода. Результаты оценки эффективности воплощаются в определенные выводы.

Специальность PR-менеджера (менеджера по связям с общественностью) - зарекомендовать себя как одного из наиболее востребованных. PR-менеджер все чаще становится одной из ключевых фигур в бизнесе, его основная функция - управление имиджем компании. Если компания находится на пике развития и нуждается в создании и поддержке определенного общественного мнения, необходим PR-менеджер.

Как известно, в отношениях с общественностью важна любая мелочь, а результаты ошибок необратимы, поэтому к претендентам на должность PR-менеджера предъявляются достаточно высокие требования, которые, в свою очередь, зависят от уровня полномочий и ответственности этого специалиста, а также от его специализации (управление имиджем и репутацией, международные связи, связи с государственными органами и др.). Но есть некоторые общие требования, которые обязательны для всех вне зависимости от профиля должности. К таким требованиям, прежде всего, относится образование, поскольку достаточно квалифицированный PR-менеджер должен обладать знаниями в области журналистики, маркетинга и рекламы, психологии, филологии, подчас даже экономики и юриспруденции. В этой связи важно отметить, что преимущество профильного образования заключается в том, что студенты соответствующих высших учебных заведений уже в период учебы имеют возможность стажироваться в компаниях и к окончанию вуза становятся вполне подготовленными к работе по указанному направлению. Поскольку в отношениях с общественностью личные качества играют далеко не последнее значение, заинтересованные в таких специалистах руководители компаний отдают предпочтение в первую очередь обаятельным и энергичным людям без профильного образования. PR-менеджер, прежде всего, является коммуникатором, в связи с чем такие качества, как внешние данные, приятный голос, грамотная речь и хорошая дикция, играют важную роль при отборе кандидатов. Разумеется, профессионал в сфере public relation должен любить общаться с людьми; знать, как расположить к себе человека, даже если тот не вызывает особых симпатий; должен уметь налаживать связи с журналистами и чиновниками, а без этого никакие иные, даже бесспорно положительные, качества не помогут преподнести информацию, которая выгодна компании, в наилучшем виде. Важно иметь в виду, что PR-менеджер должен обладать способностью творчески мыслить, быть внимательным, инициативным, уверенным в себе, активным и работоспособным. В противном случае он просто не будет справляться с тем огромным потоком информации, который ему необходимо ежедневно пропускать через себя. Как видим, требования к PR-менеджеру очень серьезные и разнообразные. По существу PR-менеджер постоянно находится в поиске единомышленников, даже среди тех, кто еще вчера был в числе оппонентов. Поэтому, чтобы новый работник почувствовал себя комфортно и был максимально эффективен, необходимо создать ему рабочую обстановку, подходящую для творчества и самовыражения.

Важен также и опыт работы таких специалистов - важна практика аналитической работы, поскольку фундамент PR-технологий заключается в анализе информации. Настоящий специалист в этой области должен досконально знать свой и смежные рынки, ориентироваться в них, понимать основные тенденции развития рынка, а потом на этом основании строить свои комментарии и предложения по общению с внешним миром. Важно уметь налаживать личные взаимоотношения с партнерами, с другими игроками на рынке, с инвесторами и спонсорами, с органами власти в лице конкретных чиновников. Только владея информацией можно добиться значительных успехов, выделить те преимущества, по которым клиенты безошибочно узнают компанию и рано или поздно задумаются о выборе в ее пользу. Важен опыт взаимодействия с СМИ, причем имеется в виду только успешный опыт. PR-менеджер должен оперативно сообщать журналистам о значимых событиях, а при отсутствии таковых - создавать интересные информационные поводы, чтобы компания обрела определенный уровень известности. Изложенное возможно только на основе навыков и умения составлять пресс-релизы и обеспечивать оперативность и достоверность фактов, информативность, остроту проблемы, ясность изложения и, наконец, сенсационность материала. Для оперирования информацией необходимо постоянно контролировать сведения о компании, появляющиеся в СМИ, ведя тем самым соответствующий мониторинг СМИ, который, кстати, необходим не только для контроля над поступающей информацией, но и для грамотного проведения PR-кампаний и своевременной корректировки собственных действий.

Учитывая вышеизложенное, первым делом необходимо определиться с конкретными обязанностями PR-менеджера компании, и только потом определить основные требования к кандидатам на эту должность.

37. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В ДЕЛЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ

БИЗНЕСА

В настоящее время диапазон угроз российскому бизнесу достаточно велик, к ним, в частности, относятся:

- опасности, исходящие от недобросовестных конкурентов и партнеров;

- угрозы со стороны госструктур, прежде всего "ангажированных" теми же конкурентами;

- риски, связанные с нелояльностью персонала, криминальной средой, с экономико-политическими процессами, например изменением законодательства, и т.п.

Эффективную систему экономической безопасности невозможно выстроить без опоры на информационные возможности, ресурсы и технологии. В отсутствие же информационной поддержки предприниматель действует в условиях неопределенности. Предпринимаемые им меры, скорее всего, будут малоэффективными. Следовательно, предприятию необходима система надежных источников поступления сведений и инфраструктура для их обработки.

Ошибка многих компаний заключается в том, что руководство недооценивает роль информационного обеспечения бизнеса. Например, не придают важности вопросу проверки потенциальных партнеров. Нередко бизнес несет немалые потери из-за отсутствия информационного интереса к собственному персоналу. Хотя создание информационной службы на предприятии - мероприятие достаточно дорогостоящее, впоследствии затраты многократно окупаются. Речь, разумеется, идет не о прямой прибыли, а об уходе от значительных финансовых и материальных потерь. Кроме того, информационно зрелая служба безопасности крупной компании может послужить основой создания системы конкурентной разведки.

Как уже отмечалось, опасность для организаций может заключаться в нелояльности персонала, текучести кадров, возможности краж со стороны работников. Одна из первостепенных задач службы безопасности заключается в том, чтобы добиться такого уровня высокотехнологичности компании, при котором у работников не было бы и мысли о преступлении; чтобы персонал четко сознавал то, что кража немедленно будет обнаружена. В структуре службы безопасности должно присутствовать подразделение, контролирующее кадровый отбор.

Работа службы безопасности и ее результаты оказывают влияние на принятие управленческих решений, в первую очередь речь идет о кадровых решениях. Персонал в компании условно делится на три категории: топ-менеджеры, руководители подразделений и рядовые работники. В отношении каждого претендента на вакантное рабочее место должна применяться методика приема на работу и проверка. Для третьей категории персонала эта процедура может быть несколько сокращена. В нее входит проверка на наличие судимости и административных правонарушений, а также обязательная беседа с лицами службы безопасности, в ходе которой у претендента пытаются выявить негативные склонности. Последнее может значительно повлиять на окончательное решение о приеме на работу.

Лояльность персонала - серьезная практическая проблема безопасности фирмы, с которой сталкиваются очень многие. Человек представляет собой самое слабое звено в системе защиты информации. Лояльность персонала во многом зависит от степени удовлетворенности условиями работы, вознаграждением, перспективами и ростом, внутренним микроклиматом в коллективе. Наиболее значимым для работников российских компаний является материальное вознаграждение, далее следуют интерес к работе, карьерные перспективы и возможности профессионального роста. Менее важными оказываются репутация компании, атмосфера в коллективе и условия работы. На последнем месте стоят такие факторы, как корпоративная культура, личность начальника, поведение начальника. Несмотря на такие результаты анализа, в России материальные стимулы в отношении персонала не используются, а если и используются, то редко, несистемно, и потому неэффективно. В результате имея достаточно низкий уровень зарплаты, работники выбирают, как правило, один из двух вариантов поведения:

1) "вы делаете вид, что вы нам платите, мы делаем вид, что мы работаем";

2) пытаются извлечь из компании дополнительную выгоду, что приводит к кражам, передаче информации конкурентам и т.п.

Чтобы предотвратить последствия второго варианта развития событий, в компании должна быть обеспечена такая система безопасности, при которой каждый работник знал бы о неотвратимости наказаний в случае нарушений и преступлений, а также о публичном осуждении за проступок. В этих целях с работниками следует заключать соглашение о неразглашении сведений, ставших известными за время работы в компании, что особенно важно в случае увольнения.

Организация взаимоотношений службы безопасности с руководством фирмы является непростым делом, но от него зависит эффективность самой службы и, как следствие, деятельности предприятия в целом. Первая и наиболее распространенная ошибка руководителей заключается в том, что служба безопасности замыкается на второстепенное лицо фирмы. Это приводит к тому, что информация, поступающая к руководителю, искажается, поскольку любой заместитель, как правило, имеет свои интересы при ее передаче. Особенно это заметно, если заместитель и руководитель являются учредителями или основными акционерами. Заместители путем передачи измененной информации имеют возможность прикрывать недостатки в своей работе и не упускают такую возможность. Нередко руководители отгораживаются от службы безопасности, хотя, казалось бы, первое лицо компании должно заниматься вопросами защиты бизнеса и напрямую контролировать деятельность службы безопасности. Происходит это по разным причинам, но нередко в силу боязни руководителя фирмы собственной службы безопасности, особенно если ему кто-либо ненавязчиво сообщит о возможности ее "стараний" в пользу конкурентов либо криминала. Разумеется, в таких условиях о каком-либо плодотворном сотрудничестве и речи быть не может.

Нередко руководители экономят на бухгалтерах и работниках службы безопасности, что ни к чему иному, кроме неблагоприятных результатов, привести не может.

Нередко в компаниях к защищенной информации доступ настолько сложный, что работники во избежание проблем начинают хранить секретные материалы в неположенных местах - в своем компьютере, на дискетах и т.п. Что, конечно, легко может привести к утечке сведений. В других компаниях, наоборот, наблюдается настолько свободный доступ к информации, что каждый работник может ею воспользоваться, изменить ее, продать и т.п.

Подписано в печать

15.09.2014