

Ю.А. Лукаш

Деловая библиотека

# **ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ, ИЛИ ТРУДОВАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ В БИЗНЕСЕ**

**ЮСТИЦ**  **ИНФОРМ**

**Юрий Александрович Лукаш**  
**Внутрифирменные**  
**конфликты, или Трудовая**  
**конфликтология в бизнесе**  
**Серия «Деловая библиотека»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8975339](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8975339)*

*Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология  
в бизнесе: учебное пособие для практического применения :*

*Юстицинформ; Москва; 2014*

*ISBN 978-5-7205-1235-4*

### **Аннотация**

Книга посвящена вопросам командообразования, делегирования задач подчинённым, доверию к подчинённым как эффективному инструменту управления персоналом, досудебному рассмотрению трудовых споров, рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах, профилактики возможных негативных проявлений, различия людей по их характерам, классификации людей по типам в зависимости от отношения к окружающим, контроля работников фирмы, вопросам, связанным с конфликтогенами среди персонала, анализу причин и составляющих производственных

конфликтов, профилактике производственных конфликтов, стилям конфликтного поведения, особенностям воздействия на подчиненных в целях профилактики конфликта, вопросам развития и завершения конфликтов, регламентации деятельности персонала, стилям управления, формирования эффективной системы внутреннего PR, человеческому фактору в деле обеспечения безопасности бизнеса. Работа рассчитана на предпринимателей, руководителей фирм и предприятий любых форм собственности, руководителей структурных подразделений фирм, менеджеров по работе с персоналом, агентов по подбору кадров и сотрудников кадровых служб и т. д. – особенно тем из них, кто стремится эффективно контролировать своих подчинённых и управлять ими.

# Содержание

1. Делегирование задач подчинённым	5
2. Доверие как эффективный инструмент управления персоналом	10
3. Досудебное рассмотрение трудовых споров	18
4. Испытательный срок в качестве инструмента профилактики возможных негативных проявлений	23
5. Классификация людей по типам в зависимости от отношения к окружающим	27
6. Командообразование	31
7. Контроль работников фирмы	38
8. Конфликт	44
9. Конфликт и степень дифференциации и коммуникации персонала	49
10. Конфликт руководителя с подчинённым	55
11. Конфликтогены среди персонала	59
12. Конфликты сценарные	65
Конец ознакомительного фрагмента.	67

**Ю. А. Лукаш**  
**Внутрифирменные**  
**конфликты, или трудовая**  
**конфликтология в бизнесе**  
*Учебное пособие для*  
*практического применения*

*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 подчинённым**

Компетентность руководителя во многом определяется его способностью делегировать – развивать своих подчиненных, поручать им более сложные и важные задачи, раскрывать их личностный потенциал. Для делегирования нуж-

на 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 её 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 конкретней и объективней 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 сопротивление 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 резю-

мировать, повторить главное, о чём 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 от-

дачей и качество его работы будет значительно выше, чем у работника неубеждённого.

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 случаях даже два или три, степень МВА, 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:

- чётко и ясно формулируйте цели организации и её подразделений, а также задания для исполнителей;
- чётко 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 чётко. 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, подле-

жит 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 второй 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 уважи-

тельными причинами 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 обуславливается 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 се-

бя 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». Российско-му 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 – ориентирова-

ние 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 всём 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, скептический, 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; послуш-

ный, 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, самооцензура, 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 ор-

ганизации.

Серьёзную 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. Причём с обострением конкурентной борьбы переманивание «одинок» 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, поддержать 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» путём 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, конференцсвязи, 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 нефор-

мальной 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 относится 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 зада-

чи 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 недисциплинирован, 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 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 её 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.

стовки. 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. Хо-

тя 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 соц. взаимодействия в сфере трудовых отношений, носящая конфронтационный характер. Различают трудовые конфликты, возникаю-

щие 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 хед-хантеров. 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 отдаёт себе отчёт, 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 отнесенных к перспективным. Однако отлично подобранные команды, состоящие из середнячков, работают гораздо эффективнее группы более способных, но не сплоченных работников. Во многих коммер-

ческих 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, создаётся деструктивная конкуренция между сотрудниками, обмен опытом идёт медленно, как и внедрение лучших методов управления. По-

является тенденция хвалить достижения тех, кто активен, и преуменьшать навыки и возможности тех, кто не так заметен в своей активности, что ведёт 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 нём негласно ставится жирный крест, его не зовут на семинары, его карьера никого не интересует.

Всё 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 её 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 соперником 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 це-

лом, 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 счёте,

эта задача носит не столько теоретический, сколько практический характер.

# 10. Конфликт руководителя с подчинённым

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 несёт, 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 зар-

платы 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 проигрывают уже в силу зависти 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 пере-

дачи 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;
- предпочитают 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 отстают 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. Счётчик 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. Всё 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.

Причём 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 ее среди своих агентов и впоследствии она «выталкивается» за пределы «поля», как боевой снаряд.

Если источник контрмифологии или его агент вторгается на «чужую» территорию, столкновение двух мифологических систем, сопровождающееся бурной эмоциональной ре-

акцией обеих 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 её. 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 моём конце моё 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 негативно-го 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. Не смотря на то, что миф транслируют агенты, они транслируют его в «первородном» виде.

Как определить первоисточник? Кроме найденного отве-

та 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 положительно-му 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 её 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, заикливание 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 новато-

ры, 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.