**Конфликтология**

Оглавление

[Разрабатываем для сотрудников тренинг, чтобы научить их разрешать конфликты. 1](#_Toc9089563)

[Сотрудники соперничают друг с другом в жизни и на работе. 10](#_Toc9089564)

[Даже рабы находили способы проучить рабовладельцев 15](#_Toc9089565)

[Подчиненные коллективно игнорируют распоряжения руководителя. 16](#_Toc9089566)

[В коллективе появились паникеры, агрессоры и подстрекатели. 24](#_Toc9089567)

[В коллективе есть интриган, который привносит негатив. 32](#_Toc9089568)

[5 способов нейтрализовать негативную ситуацию в коллективе 35](#_Toc9089569)

[Руководители борются друг с другом за ресурсы и влияние. 37](#_Toc9089570)

[Если мягкие переговоры ни к чему не привели, проведите жесткие 45](#_Toc9089571)

[Как не допускать конфликтов на ровном месте. 48](#_Toc9089572)

[Исследование социально-психологического климата в коллективе 51](#_Toc9089573)

[Рассмотрение и разрешение индивидуальных трудовых споров 59](#_Toc9089574)

[Управление конфликтами и стрессами – важная часть работы менеджера по персоналу 73](#_Toc9089575)

[Конфликты топ-менеджеров стоят очень дорого 78](#_Toc9089576)

[Корпоративные коммуникации: как избежать скандалов и увольнений 82](#_Toc9089577)

[Что делать, если бывший сотрудник оставляет негативные отзывы в сети 86](#_Toc9089578)

[Как устроен трудовой коллектив 92](#_Toc9089579)

[Мистер «Нет»: как руководить заядлыми спорщиками 96](#_Toc9089580)

[Эксперты назвали главные причины трудовых конфликтов в России 97](#_Toc9089581)

[Гендерные отношения в офисе: как создать эффективную команду 98](#_Toc9089582)

[Диагностика межличностных отношений: что происходит в коллективе? 102](#_Toc9089583)

[Как помочь ИТ-специалистам научиться работать вместе 104](#_Toc9089584)

[Интриги в офисе: как защитить бизнес и ценных сотрудников 108](#_Toc9089585)

[Итальянская забастовка подчиненных: как бороться 118](#_Toc9089586)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Разрабатываем для сотрудников тренинг, чтобы научить их разрешать конфликты.

**Виды конфликтов, роли участников и эффективные инструменты**

Мария СЕМЧЕНКО, ведущий бизнес-тренер группы компаний «Автомир»

В торгово-промышленном холдинге начали практиковать проектный стиль работы. Вскоре получили положительные результаты: работая в командах над конкретной задачей, лучшие сотрудники трудятся еще эффективнее. Но есть и минус: в проектные команды включают самых профессиональных и целеустремленных, поэтому подбирается коллектив звезд. У каждой свой яркий характер и самомнение. **В командах часто вспыхивают конфликты.** Иногда между отдельными сотрудниками противостояние не утихает и после окончания проекта. В итоге несколько человек уволились. Более того, уровень конфликтности вырос и среди других специалистов, которые в проектах участвовали редко.

Более подробно о том, что такое конфликтогены, как они провоцируют конфликты и что с ними делать руководителю, читайте в № [8, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11795).

HR-директор побеседовал с начальниками подразделений, участниками проектов, рядовыми сотрудниками и понял, что причины конфликтов банальны. Кого-то задевала шутка, кто-то болезненно реагировал на малейшую критику, кто-то жаждал постоянного внимания и обижался, если его не получал. Этот процесс психолог Аркадий ЕГИДЕС называл **«обмен конфликтогенами»** – действиями, вызывающими у оппонента острый дискомфорт, обиду, злость, желание причинить ответную боль**\***. Разруливать все конфликты HR-служба не может. Поэтому гендиректор попросил Директора по персоналу подобрать инструменты решения конфликтов, чтобы потом использовать их на тренингах. Благодаря этим тренингам сотрудники должны были сами научиться избегать ненужных ссор. Расскажем, как действовать.

Карина ЛИМОНОВА,

руководитель по подбору персонала компании MOLGA Consulting

**Обучайте сотрудников смотреть на конфликт «со стороны». Хорошее упражнение – «Дерево»**

С его помощью Вы научите людей оценивать адекватность ситуации – отстранившись от личности оппонента, – и принимать правильные решения: где-то настоять на своем или уступить, или встать на место оппонента и найти компромисс. Также упражнение развивает навык «отстраненного видения» и учит находить компромиссы, не «лежащие на поверхности». Суть упражнения: рисуем ствол. Он символизирует проблему. Из него растут ветки (решения проблем), из веток – мелкие веточки и листья (отдельные аспекты проблемы).

**Между какими сотрудниками обычно происходят конфликты? Определите пары**

Проанализируйте деятельность компании и ее оргструктуру. Найдите «узкие места», из-за которых могут происходить конфликты. Определите, кто скорее всего выступит в роли участников. Побеседуйте с руководителями подразделений и топами. Выясните, какие конфликты происходили в их службах, кто из сотрудников участвовал. Вполне возможно, бывали и конфликты между руководителем и подчиненным, и **руководитель хотел бы научиться такие конфликты разрешать**. Так, в страховых компаниях споры нередко возникают между агентами по продажам и сотрудниками бухгалтерии. Агентам кажется, что бухгалтеры придираются, требуя указывать в документах те или иные данные, нарочно задерживают выплату процентов от продаж, ссылаясь на неправильное заполнение формуляров. В этом случае участники конфликта – сотрудники смежных подразделений. Но не все виды конфликтов такие.

**ПРИМЕР**

Вместе с HR-директором торгово-промышленного холдинга мы опросили начальников подразделений и выявили, что участниками конфликта чаще бывают: руководитель – подчиненный; сотрудник – клиент; представитель компании – представитель партнера; сотрудник одного подразделения – сотрудник другого подразделения; коллеги из одного отдела. Получилось четыре пары. Зафиксировав их, мы наметили, каких сотрудников надо обучать работе с конфликтами (клиенты и представители партнеров не входят).

Варианты участников конфликтов (пары), перечисленные в примере, – стандартный набор, применимый к большинству компаний. Эти пары и возьмем за основу.

**Выявите, какие конфликты возникают в компании. Два вида**

Конфликты делятся на два вида – затяжные и острые. **Затяжные конфликты**, как правило, имеют давнюю предысторию. Они как дремлющий вулкан. Противостояние участников тлеет, но в любой момент может проявиться, причем бурно. Ведь напряжение и претензии копятся давно. Чтобы разрешать такие конфликты, нужно вскрывать их предысторию.

**Острые же конфликты** вспыхивают быстро и, кажется, на пустом месте. Но причина есть. Например, личная неприязнь, разница в стилях мышления и коммуникаций сотрудников, низкая культура общения кого-то из них. Чаще всего проблему можно решить, скорректировав поведенческие и коммуникативные стили одного или обоих участников.

Вряд ли в Вашей компании встречается только один тип конфликта. Поэтому лучше разработать тренинг для обоих.

Ольга ЗАБИРА, Директор по персоналу компании Merz

**Показывайте и позитивную роль конфликтов, занятия проводите в двух формах**

Позитив в том, что конфликт «взрывает» ситуацию изнутри и дает возможность ее изменить. Первая форма занятия больше похожа на лекцию: Вы даете теорию, приводите примеры про экономические и политические войны, рассказываете про борьбу за власть и управление ситуациями через конфликты. Вторая форма – собственно тренинг. На нем разберите конкретный конфликт, оцените все его нюансы и решите, как им лучше управлять: свести на нет или раздуть еще сильнее. Это зависит от задачи тренинга. В любом случае участники должны научиться видеть полную картину конфликта и находить инструменты, с помощью которых его можно разрешить.

**Какие роли могут играть разные категории сотрудников в конфликтах? Рассмотрите по парам и видам конфликтов**

Возможных ролей две – **участник и посредник**. Участника надо учить разрешать конфликты словно изнутри. А посредника – урегулировать их со стороны, выступая в роли миротворца, помогающего прийти к согласию. Необходимо сразу определить, в какой роли могут выступать те, кого мы обозначили в конфликтных парах. Причем в каждом из видов конфликта (затяжном и остром). Рассмотрите эти пары и каждого участника, решите, какую роль (или обе роли) он может играть в конфликтах. Для этого составьте таблицу. Справа перечислите пары участников конфликтов, сверху сделайте столбцы, в каждом укажите по одной стороне – управленцы, прочие сотрудники. Внутри таблицы, на пересечении строки, в которой указана пара, и столбца, в котором обозначен конкретный участник, укажите, какую роль он может играть в затяжном и остром конфликтах.

**ПРИМЕР**

Проанализировав каждую пару сторон конфликта, HR-директор торгово-промышленного холдинга определил, какую роль каждый участник может играть в конфликтах – затяжных и острых. Получилось, что все рядовые сотрудники всегда выступают в роли участников. А управленцы, помимо этого, могут играть и роль посредников. Это видно по таблице, в которой отражены данные анализа ролей (см. ниже). Значит, на тренингах надо будет учить рядовых специалистов урегулировать конфликты только «изнутри», а управленцев – и «снаружи» тоже. Например, когда они будут выступать в роли миротворцев для собственных подчиненных.

**Таблица. Роли, которые исполняют в конфликтах сотрудники и управленцы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наиболее типичные участники конфликта (профессиональная сфера) | Какую роль чаще всего играет участник в конфликте (затяжном / остром) | |
| Управленцы разного уровня | Рядовые сотрудники |
| Руководитель – подчиненный | самостоятельно (участник) | самостоятельно (участник) |
| Сотрудник – клиент (здесь возможен только острый конфликт) | посредник | самостоятельно (участник) |
| Смежные подразделения (отделы) | самостоятельно / посредник | – |
| Коллеги внутри отдела | посредник | самостоятельно (участник) |
| Представитель компании – партнеры (поставщики, заказчики) | самостоятельно / посредник | самостоятельно (участник) |

Ирина КОРОЛЕВА,

руководитель проектов по обучению и оценке персонала компании MANGO OFFICE

**Каждой категории сотрудников ставьте свои цели. Под них готовьте тренинги**

Начальника отдела учите разрешать конфликты подчиненных и создавать комфортную рабочую среду. Начальника проекта – управлять командой и вести ее к общей цели. Клиент-менеджера – сокращать число проблем с клиентами. Создавайте тренинги по общей схеме: определите проблемную зону компании и ответьте на вопросы: кого учим? Чему? Для чего?

**Подбираем методы разрешения конфликтов – для каждого вида и каждой роли сотрудников**

Это самый ответственный этап. Нужно обозначить, каким методам урегулирования конфликтов будем обучать сотрудников. Надо подбирать методы, учитывая вид конфликта и то, какую роль играет в нем специалист. Исходя из того, что мы определили выше, получается: у нас будет **четыре варианта действий – набора методов**. Первый вариант: сотрудник – участник острого конфликта. Второй вариант: сотрудник – участник затяжного конфликта. Третий вариант: управленец – посредник в остром конфликте. Четвертый: управленец – посредник в затяжном конфликте.

**ПРИМЕР**

Я и HR-директор торгово-промышленного холдинга анализировали каждый вид конфликта, каждый тип роли сотрудника и к каждому подбирали метод урегулирования. Самый первый и распространенный вид конфликта – острый, в котором сотрудник является участником. Будучи внутри противостояния, он должен его урегулировать. Мы задавались вопросами: «Как нужно действовать участнику такого конфликта?», «Как можно успокоить стороны?», «Как направить энергию участников в позитивное русло?».

Обычно при остром конфликте стороны находятся в так называемых аффективных состояниях – плохо контролируют свои эмоции и реакции. Первое, что надо сделать – поработать с такими состояниями, устранить эмоции или снизить их градус. Затем нужно применить тактики, позволяющие людям проанализировать свое поведение, понять причины конфликта и настроить общение сторон на позитивный лад. Наконец, нужны способы, с помощью которых мы перейдем к действию – выстроим между спорящими более доверительные и добрые отношения. Получилось, что для решения острого конфликта, в котором сотрудник является участником, нужно применить три группы методов – работу с аффективными реакциями и состояниями, тактики по анализу собственного поведения и выстраиванию позитивного общения и, наконец, регуляцию активности (действия, направленные на бесконфликтность).

По логике, описаной в примере, подберите методы для решения остальных трех вариантов конфликтов. Например, если **конфликт затяжной и сотрудник является в нем участником**, используйте: анализ ситуации конфликта, планирование и целеполагание в конфликте, анализ личностных особенностей участников и их использование для урегулирования спора. Для случая, когда **конфликт острый и сотрудник выступает в роли посредника**, используйте два метода: работу с аффективными реакциями и состояниями и развитие навыков взаимодействия посредника с оппонентами. Если **конфликт затяжной и сотрудник является посредником**, то подойдут такие методы: анализ конфликта (причины, предпосылки) и развитие навыков взаимодействия с оппонентами.

Татьяна КУЗНЕЦОВА,

управляющий партнер компании GLOBALPAS

**Частая причина конфликтов – разные психотипы сотрудников. Научите их взаимодействовать**

Например, кому-то надо сначала 40 минут поговорить «за жизнь», другому – быстро все решить и уйти, а третьему – целый час выяснять детали. Выход прост – расскажите сотрудникам про психотипы и научите находить подход к коллегам. В одной из крупных международных компаний конфликты прекратились, а эффективность взаимодействия специалистов повысилась после того, как мы организовали обучение коммуникации с учетом психотипов.

**Прописываем инструменты, с помощью которых применим методы для разрешения конфликтов**

Мы подобрали методы работы для четырех вариантов конфликтов, исходя из тех ролей, которые может играть в них сотрудник, и из видов противостояния. Теперь надо определить, как именно мы будем эти методы применять. Словом, указать конкретные инструменты. Для этого выписывайте каждый из четырех вариантов с перечнем методов и укажите те инструменты, которые будете применять. **К каждому методу – свои инструменты.** Пример смотрите в схеме 1 ниже. И так действуйте по каждому из оставшихся трех вариантов конфликта.

**Схема 1. Подбор инструментов для решения конфликта: роль сотрудника, вид конфликта, методы и инструменты**

**ПРИМЕР**

В примере выше было описано, как подбирались методы для урегулирования одного из самых распространенных конфликтов – острого, в котором сотрудник является участником, и ему нужно разрешить конфликт самому. Получилось три метода. К каждому мы пропишем инструменты. Первый метод – работа с аффективными реакциями и состояниями. Как можно поработать с ними? Есть немало инструментов. Выбираем наиболее подходящие и эффективные. Один из них – методика «Ключ» доктора Хасая АЛИЕВА. Это набор простых упражнений. Благодаря им человек может снять стресс – сначала раскрепоститься, снять блоки и зажатость, а потом войти в состояние покоя и ясного ума. Также пригодится техника самопозиционирования. Благодаря ей сотрудник сможет провести самомониторинг и выработать правильные позу, взгляд и голос, добиться, чтобы его самого и то, что он говорит, другие воспринимали всерьез. Возьмите и другие методики: возвращение к предыдущему эмоциональному опыту (воспоминание об успехе и настрой на лучшее), технику диссоциации личности и роли (способ не позволять себя вовлекать в конфликт все глубже и глубже) и вербализацию чувств (прямо или косвенно озвучивая, что беспокоит другого человека, мы отчасти снимаем беспокойство). Не обойтись тут и без техники подтверждения значимости другого (подчеркивания, насколько важен другой участник конфликта).

Теперь подбираем инструменты к двум другим методам действия сотрудника – участника острого конфликта. Второй метод – эффективные тактики по исправлению поведения противоборствующих сторон. Для этого подойдут такие инструменты: трансактный анализ Эрика БЕРНА (помогает участникам лучше понять себя и то, что вызвало конфликт) и подбор комплиментарных тактик (позволяет наладить между участниками конфликта позитивное вежливое общение). И, наконец, третий метод – регуляция активности. Чтобы его применить, потребуется продолжить работу по трансактному анализу Эрика БЕРНА (выявив причины конфликта, сотрудники изменяют себя, выстраивают позитивное общение). Кроме того, используйте методику ТОМАСА-КИЛМАНА «Ориентация на интересы сторон», которая подсказывает, как уходить от соперничества и приходить к сотрудничеству и компромиссу.

Так же, как рассказано в примере, подберите и зафиксируйте инструменты для остальных трех вариантов конфликтов.

**Сводим все в единую схему**

Напишите сверху роли, которые может играть сотрудник в конфликте – участник и посредник. Под каждым этим названием укажите две разновидности конфликта – острый и затяжной. А ниже под каждым видом конфликта обозначьте сначала методы, которые будете использовать для его разрешения, а затем конкретные инструменты. Получите развернутую схему тренингов по конфликтологии с конкретными способами урегулирования противостояния. Фрагмент такой схемы см. ниже в схеме 2.

**Схема 2. Виды конфликтов, роли сотрудников и методы урегулирования (фрагмент)**

**Краткое описание техник,**  
**указанных в схеме**  
**Возвращение к предыдущему эмоциональному опыту.** Снимайте психоэмоциональное  
напряжение путем актуализации воспоминаний о собственном успехе.  
**Давление на одного из оппонентов.** Находясь в роли медиатора, большую часть времени  
посвящайте работе с одним из участников. В беседах с ним доказывайте ошибочность его  
позиции.  
**Директивное воздействие.** Акцентируйте внимание на слабых моментах в позициях  
оппонентов. Призывайте их к примирению.  
**Индивидуальная работа в форме коучинга, консультирования.** Используйте методы коррекции  
конфликтного поведения, основанные на точном и целесообразном задавании вопросов  
и индивидуально подобранных рекомендациях.  
**Картография Шошан ФЕЙР и Хелен КОРНЕЛИУС.** С помощью специальной схемы анализируйте  
конфликтную ситуацию и ориентируйте участников на поиск решений, ведущих к взаимному  
выигрышу.  
**Комплексный картографический метод В.Н. Ковалева.** Методом целостного рассмотрения  
нарушений межличностного взаимодействия, в котором учитываются все основные элементы  
конфликта, получите четкое представление не только о содержании и процессе конфликтного  
противостояния сторон, но и об изменениях психического состояния у каждого его участника.  
**МАКС В.А. Смехова (адаптированный вариант для взрослых).** Для решения межличностного  
конфликта привлекайте третью сторону («значимого третьего»), которому доверяют оба  
участника конфликта.  
**Медиация.** Выступая в качестве нейтральной третьей стороны, помогайте разрешить  
конфликт.  
**Метод «Девятиэкранка» в социальной ситуации.** Методом системного анализа конфликтной  
ситуации рассматривайте конфликт между участниками в аспекте прошлого, настоящего  
и будущего системы, подсистемы и надсистемы.  
**Метод убеждения.** Перенаправляйте мотивацию участников конфликта. Например, с желания  
отомстить оппоненту на желание решить проблему.  
**Метод уравновешивания сил.** Уравновешивайте силы оппонентов.  
**Методика «Ключ».** Снимайте эмоциональное напряжение и стрессовое состояние при помощи  
идеорефлекторных приемов.  
**Ориентация на  интересы сторон Томаса-Килмана.** Обучайте участников конфликта  
ориентироваться на интересы оппонентов в соответствии с их тактикой (напористость или  
кооперативность).  
**Пауза, локализация.** Делайте кратковременные паузы в процессе конфликта (выход  
на «перекур», на улицу, чтобы подышать свежим воздухом). Это позволяет эмоциям стихнуть  
и не «обрасти» логическими аргументами, обосновывающими неприязнь к оппоненту (а  
такой процесс может происходить на уровне подсознания). Другими словами, данный прием  
не позволяет «аффекту овладеть интеллектом».  
**Подбор комплементарных тактик Марии СЕМЧЕНКО.** Используя данный метод, подбирайте  
тактики и приемы к конкретной ситуации, которые соответствуют тактикам оппонента,  
не препятствующие реализации стратегии конфликтантов.  
**Пошаговый метод Даниэля ДЭНА.** Используйте четырехшаговый метод разрешения  
конфликта, ориентированный на сохранение отношений с оппонентом.  
**Процедура МАКС.** Выступая в качестве арбитра, задавайте участникам конфликта поочередно  
ряд вопросов для определения альтернативных действий в конфликте.  
**Работа с собственной мимикой, пантомимикой.** Научите участников конфликта четко и понятно  
выражать свои намерения с помощью мимики и пантомимики, подбирать нейтральные  
способы выражения своих намерений, не вызывающие подозрений в агрессии.  
**Работа с установками «Я+, Ты+».** Учите оппонентов при возникновении конфликтной ситуации  
ориентироваться не только на свои интересы, но и на интересы противоположной стороны.  
**Схемы анализа конфликта М.М. Рыбаковой (адаптированный вариант).** Проанализируйте  
конфликтную ситуацию с учетом трех факторов: деятельности (выполнение плановых  
показателей, эффективность и пр.), поведение (на работе и вне ее), отношений (эмоционально-  
личностные между руководителем и подчиненным).  
**Тактика поочередного выслушивания.** Применяйте в период острого конфликта, когда  
разъединение конфликтующих сторон невозможно. Поочередно выслушивайте мнения  
и предложения оппонентов и проясняйте для них ситуацию конфликта в целом (они могут  
видеть ее совершено по-разному).  
**Техника активного слушания.** Учите оппонентов слышать и слушать собеседника посредством  
«молчаливой» поддержки контакта (кивки головой, «ага», «угу», парафразы).  
**Техника вербализации чувств.** Озвучивайте свое состояние оппоненту. Это позволит  
прояснить образ конфликтной ситуации в оппоненте.  
**Техника диссоциации личности и роли.** Отделяйте личностные характеристики человека,  
являющиеся относительно устойчивыми, от ситуативной роли, которую он играет. Это  
позволяет не принимать агрессивное поведение оппонента на свой личный счет.  
**Техника задавания открытых вопросов.** Учите оппонентов задавать вопросы, ответ на которые  
не ограничивается «да» / «нет», выяснять, что важно для собеседника. Это позволяет точнее  
понимать образ конфликтной ситуации.  
**Техника подтверждения значимости другого.** Подчеркивайте в ходе коммуникации достоинства  
оппонента. Это позволит снизить эмоциональную напряженность в конфликте.  
**Техника эффективного самопозиционирования.** Снимайте психоэмоциональное напряжение  
в четыре этапа, которые представляют собой последовательное самонастраивание для  
создания убедительного образа «Я». Его необходимо продемонстрировать окружающим.  
**Трансактный анализ Э. Берна.** Анализируйте конфликтную ситуацию, а также моделируйте  
поведение в ней участников с учетом того, соответствует оно или нет их ролевым позициям  
(Родитель, Взрослый, Дитя).  
**Умение читать позы, мимику, жесты оппонента.** Помогайте участникам конфликта развивать  
умение правильно «читать» послание собеседника с целью лучшего его понимания. Вследствие  
этого престанут возникать ситуации, когда возникает конфликт из-за некорректной трактовки  
смысла слов или действий оппонента.  
**Челночная дипломатия.** Находясь в роли медиатора, разведите конфликтующие стороны  
и постоянно курсируйте между ними, согласуя их предложения и решения.  
**SMART.** Используйте метод точной постановки целей в соответствии с заданными критериями  
(конкретность, измеримость, достижимость, значимость, соответствие срокам).  
**СХЕМА 2 Виды конфликтов, роли сотрудников и методы**  
**урегулирования**  
– Трансактный анализ Э. Берна  
– картография Ш. Фейр и Х. Корнелиус  
– метод «Девятиэкранка» в социальной ситуации  
– комплексный картографический метод В.Н. Ковалева  
– схемы анализа конфликта М.М. Рыбаковой  
Анализ ситуации  
конфликта  
Затяжной  
Посредник  
в разре­  
шении  
конфликта  
– Метод убеждения  
– метод уравновешивания сил  
– директивное воздействие  
– медиация  
– тактика поочередного выслушивания  
– челночная дипломатия  
– давление на одного из оппонентов  
Навыки  
взаимодействия  
посредника  
с оппонентами  
Острый  
Работа – Пауза, локализация  
с аффективными  
реакциями  
и состояниями  
Затяжной  
– SMART  
– Пошаговый метод Д. Дэна  
– МАКС В.А. Смехова  
Планирование  
и целеполагание  
в конфликте  
– Умение читать позы оппонента, его мимику, жесты и пр.  
– работа с собственной мимикой, пантомимикой и др.  
– техника активного слушания,  
– техника задавания открытых вопросов  
– техника активного слушания

**Составьте кейсы, назначьте тренеров, сформируйте план обучения**

Если в компании есть внутренний тренер (желательно, с психологическим образованием), то просто передайте ему схему и попросите подготовить и провести по ней тренинги для сотрудников и управленцев. Пусть составит **шесть видов тренингов**: для сотрудников – участников острого и, отдельно, затяжного конфликтов, для управленцев в роли участников острого и затяжного конфликтов, а затем для управленцев же, но в роли посредников в остром и затяжном конфликтах.

Составьте **кейсы, основанные на реальных конфликтах**, случавшихся в Вашей компании. Пусть тренер разбирает кейсы и показывает, как разрешать противостояние.

Если внутреннего тренера нет, наймите на время специалиста либо поручите это менеджеру по обучению, для которого психология – не чуждое занятие.

**Важные выводы**

1. Чтобы сотрудники умели сами разрешать конфликты, обучайте их выявлять причины противостояния, обуздывать эмоции, разбираться в позиции оппонента и использовать инструменты для перевода негатива в позитив.
2. Как урегулировать конфликт, зависит от роли, в которой выступает сотрудник. Одно дело, когда он участник конфликта. Совсем другое, когда посредник.
3. Подбор инструментов для урегулирования противостояния зависит и от того, какой он – затяжной или острый. Обязательно определите сначала это, а потом планируйте, как урегулировать конфликт.

# Сотрудники соперничают друг с другом в жизни и на работе.

**Как использовать это на пользу дела и не допустить конфликт**

**Ева ВИКЕНТЬЕВА,**руководитель службы персонала СБ Банка

**К HR-директору пришел за советом руководитель одного из отделов. Он рассказал, что двое его подчиненных (приблизительно одного возраста) постоянно соперничают во всем. Сначала они щеголяли друг перед другом моделями спортивных велосипедов, затем стали соревноваться в том, кто экзотичнее проведет отпуск. А с некоторых пор стараются обойти друг друга и в работе. И это хорошо! Но иногда страсти накаляются и недалеко до конфликта. Тогда это уже будет мешать работе.**

Руководитель отдела не хочет, чтобы невинное соперничество вылилось в конфликт, и попросил у Директора по персоналу совета, как ему действовать, чтобы использовать дух соревновательности, охвативший сотрудников, на благо компании. Ведь любой неверный поступок может привести к обратному эффекту. HR-директор попытался обрисовать некий комплекс мер, помогающих трансформировать энергию соперничества в трудовое рвение, и контрмер, с помощью которых удастся не допустить возгорания конфликта.

**Совет 1. Чтобы подогревать соперников, давать особое поручение то одному, то другому**

Ведь если руководитель отдела будет все время ставить задачи особой важности только одному из соперничающих сотрудников, другой будет чувствовать себя обделенным, потеряет всякий интерес к соперничеству. Какой же в нем смысл, если руководитель субъективен, все время отдает предпочтение одному из сотрудников и победить в принципе невозможно?! Именно поэтому рекомендуйте руководителю отдела чередовать соперников – поручать задания то одному, то другому.

После того как сотрудник выполнил поручение, пусть руководитель даст публичную обратную связь. Скажем, на совещании всего отдела выразит признание за работу, отметит сильные стороны сотрудника. Но позже то же самое нужно сделать и по отношению к другому из соперников.

**Золотое правило:** не поддерживайте и не приближайте только одну сторону.

**Расскажите соперникам поучительный анекдот**

Как-то две лягушки, вечно соперничающие друг с другом по жизни, решили устроить соревнование: кто быстрее доберется до вершины башни. Прослышав про это, собрались звери и птицы, чтобы посмот-реть на соревнование. Лягушки стартовали. И зрители стали кричать: «Вы не сможете туда добраться! Башня высокая! Вы же не кошки!» Одна из лягушек сначала спорила со зрителями, потом, преодолев половину пути, стала кричать сопернице: «Слышишь, звери и птицы уверены, что мы туда не доберемся! Может быть, ты отступишься? Отдай победу мне!» Но вдруг поскользнулась и упала. Победила молчаливая лягушка, сохранявшая спокойствие на всем пути. Все хотели узнать, в чем секрет ее успеха. Оказалось, она была глухой и не слышала ни криков зрителей, ни то, к чему ее призывала соперница. Мораль: не слушай, что тебе пытаются доказать на словах другие. Сохраняй спокойствие и сосредоточенно действуй.

**Совет 2. Критические оценки работы озвучивать двум соперникам одновременно**

Иначе второй будет злорадствовать, торжествовать и это отнюдь не поспособствует здоровому соперничеству в работе (в отличие от той ситуации, когда руководитель хвалит лишь одного). А вот снизить накал соперничества и, таким образом, предотвратить возможный будущий конфликт, критикуя сотрудников-конкурентов, можно. Они поймут, что оба небезупречны, и почувствуют себя братьями по несчастью, получившими выговор от руководителя.

**Золотое правило:** принимая управленческие решения по отношению к каждому из конкурирующих сотрудников, придерживаться принципа равномерности и справедливости.

**Совет 3. Не провоцировать ситуаций прямого столкновения**

Распределяя роли в рабочей группе, руководителю не стоит делать явных конкурентов лидерами различных «группировок» и заведомыми выразителями полярных мнений. Конечно, выстраивая работу, руководитель предусматривает, что у кого-то должно быть альтернативное мнение, у кого-то – критическая позиция. Но при этом на прямо противоположные позиции конкурирующих людей ставить не нужно. Если соперники придерживаются разных взглядов по одному вопросу, не нужно сталкивать их лбами на совещаниях. Руководитель должен знать о соперничестве и не доводить ситуацию до точки кипения, до спора, до ссоры. В противном случае ситуация выйдет из-под контроля, ее уже будет не так-то просто разрешить и повернуть в рациональное, продуктивное русло. Будет потеряна управляемость процессом.

**Совет 4. С осторожностью включать соперников в проектные группы**

Даже если они оба являются отличными профессионалами своего дела. Иначе совместная работа может спровоцировать ситуацию прямого столкновения, которое грозит вылиться в длительный конфликт, либо дух соперничества так захватит их, что они будут только спорить друг с другом, доказывать, кто больше прав, и это негативно отразится на результатах работы. Если же руководитель все же решит включить сотрудников-конкурентов в рабочую группу по реализации проектов, посоветуйте ему тщательно отслеживать их совместную работу.

**Наталья КУДРЯШОВА,**

директор департамента персонала и документооборота Московского кредитного банка

**Есть цивилизованная разновидность соперничества – модель карьерного развития сотрудников**

Причем это то самое цивилизованное соперничество, которое стимулирует сам работодатель. Ведь модель карьерного развития (в рамках одной структуры или одного направления бизнеса) предусматривает и инструменты соперничества – материальную и нематериальную мотивацию. Для сотрудников устанавливаются плановые показатели, которых надо достичь в определенные сроки, а также определенные профессиональные критерии для оценки деятельности. Все это побуждает сотрудников к некой состязательности, вызывает у них заинтересованность достичь лучших, чем у других, результатов. А работодатель выигрывает: повышает эффективность персонала и его лояльность.

**Пример**

В отделе инновационных продуктов банка было по сути два неформальных лидера – сильные работники, разрабатывающие необычные программы кредитования клиентов. Сотрудники соперничали друг с другом, и это приносило пользу: каждый стремился подать как можно более интересную идею, завлекательную для клиентов и выгодную для банка. Руководитель выбирал лучшую из лучших, и проекты были очень успешными. Когда решили запустить новую линию услуг по страхованию (страховая компания входила в ту же группу компаний, что и банк), ни у кого не было сомнений, что в рабочую группу нужно включить этих сотрудников-соперников из отдела инновационных продуктов. Однако вскоре руководитель группы заметил, что соперники только и делают, что критикуют предложения друг друга, на совещаниях группы переходят на личности. При этом действительно стоящих предложений нет. HR-директор посоветовал руководителю: развести соперников, устранить такие зоны работы, в которых их задачи пересекаются, каждому ставить индивидуальные задачи и конт-ролировать их выполнение. Благодаря этому сотрудники-конкуренты действительно перестали спорить и начали выдавать продуманные идеи, так как у каждого появился свой участок работы, а также индивидуальная ответственность.

**Совет 5. Не пускать негативные взаимоотношения на самотек, обсуждать проблему с соперниками**

Конечно, руководитель не должен вникать во все взаимоотношения своих подчиненных, но и не обращать внимание на негатив и обострение нельзя. Важно понимать, что конкуренция – это система отношений, это не ситуация, в которой люди встретились, поконкурировали, разошлись и забыли. Когда случается обострение и скрытый конфликт грозит вылиться в открытое противостояние, руководителю следует включаться. Посоветуйте руководителю поговорить с соперниками, обозначить проблему, выделив «рациональное» начало, разобраться с ее причинами, совместными усилиями выработать варианты ее решения.

**Совет 6. Стимулировать «открытое информационное пространство»**

Иначе говоря, попросите руководителя отдела сделать так, чтобы информация о том, кто и как работает, была постоянно открыта и доступна всем сотрудникам. Нельзя допускать, чтобы кто-то из соперников получал от руководителя больше информации, чем другой. Обратите внимание: руководитель не должен допускать и то, чтобы кто-то из сотрудников-конкурентов давал ему больше информации, чем другой. Даже если один из них сам постоянно докладывает о своих результатах руководителю, тогда у другого шефу стоит запросить информацию. И таким образом уравновесить объем сведений о работе одного и другого. Руководитель продемонстрирует, что придерживается единых правил во взаимоотношениях с сотрудниками.

**Ирина КАНИЩЕВА,**

руководитель отдела персонала «СТАРЛИНК»

**Соперничество будет полезным, если оно неявное и если четко обозначены критерии успеха**

Но это «игра с огнем». Открытое личное соперничество может перерасти в конфликт и протест, поэтому оно хорошо тогда, когда оно неявное. Например, я лично наблюдала такой пример в группе подбора персонала. Соперничество выражалось в том, что сотрудники стремились лучше выполнить работу (один лучше другого), чтобы заслужить одобрение руководителя. Таким образом, соперничество выступало в роли нематериальной мотивации сотрудников. Правда, борьба за одобрение свойственна только определенному типу людей. Сотрудники, уверенные в своем успехе априори, малочувствительны к подобному управлению. Критерии успешности надо четко обозначить для того, чтобы исключить основание для обвинения руководителя в предвзятости. Тогда соперничество будет успешным для компании.

**Пример**

В рекламном агентстве работу сотрудников традиционно оценивали руководители подразделений. В конце месяца каждый руководитель подводил итоги, учитывая и показатели, и поведение сотрудников, и их отношение к заданиям, и соблюдение дисциплины. Итоги объявлялись на общем собрании. Но двое сотрудников, которые соперничали друг с другом и пытались доказать, кто из них профессиональнее, после такого оглашения итогов начинали сильнее прежнего спорить, кто лучше. Порой сотрудники выражали и несогласие с тем, как подвел итоги руководитель. HR-директор посоветовал поступить так: разработать четкую систему показателей, по которым формируется оценка, составить таблицы в Excel. В эти таблицы руководитель каждый день проставлял оценки своим сотрудникам по разным параметрам. Таблицы выложили на сервер, и каждый сотрудник мог в любой момент открыть их и увидеть оценку за каждый день и промежуточный итог (в сумме за прошедшие дни месяца). Словом, было сформировано открытое информационное пространство для всех. После этого вопросов и споров, связанных с оценкой работы, у сотрудников-соперников стало меньше.

**Совет 7. Исходить из того, что в работе нет проигравших. А лучшие – ротируются**

Ведь работа – не олимпийские игры. Пусть руководитель отмечает это на совещаниях отдела. Тот, кто по итогам месяца показал более скромные результаты, чем другой (другие), возможно, по независящим от него причинам не добился чего хотел. Не следует делать окончательных выводов о способностях сотрудника. Пусть руководитель побеседует с «проигравшим» сотрудником. Но не с целью успокоить его, а для того, чтобы вместе выявить проблему, найти решение, донести мысль о том, что даже если он сегодня не стал первым, то следующий шанс у него будет.

Победителем тоже не должен быть все время один и тот же сотрудник. Иначе равновесие у соперников нарушится и, как уже отмечалось выше, пользы это компании не принесет. Если использовать несколько критериев оценки, то ротация лучших будет происходить сама собой. Потому что сложно быть всегда лучшим по всем критериям. Более того, добивайтесь такой системы оценки работы, при которой стать лидером может не обязательно тот, у кого все показатели высокие.

**Пример**

В промышленно-торговом холдинге работу менеджеров по сбыту оценивали так: ставили для всех единый план (сумма выручки) и победителем признавали тех, кто выполнял план. Получалось, что каждый месяц одни и те же победители и проигравшие. В победителях те, у кого много крупных клиентов, в проигравших – у кого много мелких. Один из сотрудников, соперничающий с постоянным победителем, возмущался: «Я напрягаюсь и вкалываю, но не могу его обойти, а он в лидерах, не напрягаясь, потому что у него крупные клиенты». Руководитель службы сбыта вместе с HR-директором холдинга разработали другую систему оценки: прирост у менеджера по сравнению с его же показателями в прошлом месяце (по количеству клиентов и по продажам), а также размер среднего оборота на одного клиента в текущем месяце и в предыдущем. Сразу все изменилось: в победителях смог оказаться и другой из сотрудников-соперников (у которого в основном мелкие клиенты). Даже если он не выполнил план, но показал высокий прирост по отношению к прошлому периоду. Ротация лидеров позитивно подействовала на обстановку. Соперники стали меньше спорить, хотя конкурировать продолжили.

**Не усиливайте соперничество в отделах продаж! Премируйте, если каждый выдал результат**

Работа менеджеров по продажам и без того предполагает конкуренцию и борьбу за индивидуальные результаты. И если соперничество, существующее априори, лишь усиливать, легко можно спровоцировать конф-ликт, а также погоню за эгоистичной выгодой, откровенную вражду. Напротив, сдерживайте чрезмерное соперничество, чтобы исключить подобный сценарий развития событий. Например, введите повышающий коэффициент к премии, если каждый сотрудник отдела достигнет определенного уровня продаж. Это развивает партнерство, поддержку, командный дух, отрабатывает распространенный сейчас принцип win-win («выиграть-выиграть»). По убеждению американского психолога, специалиста в области конфликтологии Кеннета ТОМАСА, обе стороны выиграют лишь тогда, когда начинают сотрудничать.

**Совет 8. Учитывать индивидуальные психологические особенности соперников**

Руководитель должен сам выбирать, каким из указанных советов следовать, учитывая особенности своих сотрудников-соперников. Ведь не секрет, что встречаются сотрудники-перфекционисты, у которых уже есть внутренняя установка все делать добросовестно, качественно и без недостатков. Критиковать и тем более ругать таких сотрудников надо очень осторожно. Иначе лишите их мотивации. Встречаются и такие люди, которые странно реагируют на похвалу. Они воспринимают ее как что-то непонятное, как завуалированную шутку или стремление руководителя успокоить перед критикой, либо как скрытый намек на то, что на самом деле в работе у человека не все так гладко. Поэтому надо подумать, стоит ли часто и прямо хвалить таких сотрудников. Пусть руководитель выработает к ним особенный подход. Словом, действует исходя из соображений уместности и целесообразности.

**Совет 9. Трансформировать негативную энергию в позитивную**

Руководителю следует исходить из того, что избежать конкуренции среди сотрудников невозможно, что в любом коллективе, начиная с трех человек, идентичных мнений и идеально подходящих друг к другу характеров быть не может. И, если вдруг все слишком ровно, гладко и согласованно, это неправильно, потому что неэффективно. Должны быть разные подходы, разное видение, альтернативные позиции, в противном случае это означает застой. Поэтому руководитель должен осознавать, что конкуренция, «перетягивание каната», желание отстоять собственную точку зрения – естественное явление, и его не следует избегать или пресекать. Соперничество следует прогнозировать, отслеживать, управлять им и направлять в позитивное русло.

# Даже рабы находили способы проучить рабовладельцев

**Даже рабы находили способы проучить рабовладельцев. Современные работники порой действуют фактически так же**

Древний Рим давно пал, рабство отменено. Но иногда возникает ощущение, что во взаимоотношениях тех, кто дает человеку работу, и тех, кто ее делает, мало что изменилось. Во всяком случае в ситуациях, когда верхи начинают слишком давить на низы. Методы «тихой» войны, используемые сотрудниками сегодня, словно скопированы из жизни рабов и адаптированы к современности. Доказательства – от нашего читателя.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Что и для чего говорил рабовладелец | Как реагировали рабы в Древнем Риме | Как ведут себя сотрудники в современных компаниях |
| «Меня не интересует Ваше мнение. Будете делать то, что я скажу» **Цель:**поставить раба на место, унизить его личное достоинство | Сознательно портили имущество хозяина (запасы продовольствия, рабочий инвентарь). Так они пытались доказать, что они люди, а не вещи **Результат:** рабовладельцы не могли доверить рабам сложные дорогие инструменты для работы, поэтому мирились с их низкой производительностью труда | Не берегут имущество компании, при возможности воруют. Избегают общения с боссом. Саботируют его поручения, не применяют новые технологии **Результат:** старых сотрудников работать не заставишь, они и новичков настраивают против руководства. Всех не уволишь. Приходится мириться |
| «Вы должны вкалывать по максимуму» **Цель:**добиться, чтобы люди полностью отдавались работе | Бросали работу сразу, как только за ними переставали следить. А если знали, что хозяин где-то рядом, работали, но вяло **Результат:** только мудрые рабовладельцы создавали системы мелких поощрений для рабов. Остальные тратили огромные деньги на надсмотрщиков | Создают видимость бурной деятельности, организуют систему оповещения, чтобы знать, что руководитель идет **Результат:** работодатель вынужден оплачивать сложные, дорогостоящие и не всегда эффективные системы наблюдения за сотрудниками |
| «Моя обязанность – блюсти интересы первого лица. Кому не нравится – на выход» **Цель:**показать, что проблемы рабов никого не интересуют | Устраивали облавы на хозяев и иногда убивали их, устраивали вооруженные восстания. Со временем то и другое стало «доброй итальянской традицией» **Результат:** правительству пришлось ввести закон: «За смерть хозяина казнить всех его рабов, а не только раба-убийцу». Что делать с восстаниями, так и не придумали и тряслись от страха перед ними до самого развала Римской империи | Устраивают «итальянские забастовки», организуют саботаж, обращаются в суды. Словом, изматывают морально и психологически **Результат:** бесконечная «холодная» война между компанией и сотрудниками. Самое интересное, что у работников хватает на это сил и времени, а на то, чтобы хорошо выполнять свои обязанности и учиться новому, нет |

**P.S. Реальный анекдот о рабах и рабовладельцах**

Однажды АРХИМЕД (современник Древнего Рима) придумал машину, которая могла поднимать на гору тяжелые камни и заменяла целую толпу рабов. Когда он принес чертежи отцам города и попросил выделить финансы, его подняли на смех: «При всем уважении, в этот раз Вы сделали совершенно бесполезную вещь. Лучше придумайте машину, которая заменит надсмотрщиков! Эти бедолаги целыми днями – в холод и зной – таскаются за ленивыми рабами, хлещут их плетью и заставляют хоть как-то шевелиться».

# Подчиненные коллективно игнорируют распоряжения руководителя.

**Какие меры принять, чтобы прекратить саботаж. 7 шагов**

**Марина АНДРЕЕВА,**начальник департамента персонала и организационного развития «Запсибкомбанка»

**В кабинет HR-директора без стука вошел руководитель отдела сбыта. Он был явно на взводе. Заговорил быстро с негодованием: «Они объединились и устроили мне бойкот! Их всех надо уволить!» Речь шла о подчиненных. Им поручили срочно сформировать комплект стройматериалов и погрузить в машины. Но люди сговорились и стали делать вид, что не могут найти материалы на складе. Якобы их нет. Начальник же сам на складе не ориентируется.**

А значит, найти в огромном логистическом складе нужные материалы и предъявить их как вещественное доказательство обмана руководитель не сможет. В компьютерной базе материалы значатся «в наличии». Но сотрудники утверждают, что, возможно, плитку не завезли, ламинат есть, но другого качества, а гипрок отсырел. В итоге **машина простаивает, работы на объекте заказчика не ведутся. Налицо вред бизнесу.**

Словом, подчиненные сознательно валяют дурака, по сути саботируя поручение руководителя. Причем – не впервые. Однажды они дружно доказывали начальнику, что он не ставил перед ними задачу. А теперь – требует результат. После этого **начальник отдела стал вести протоколы и фиксировать задачи. Но это не помогло.** Подчиненные стали выдумывать непредвиденные обстоятельства, которые помешали им выполнить поручение.

Поэтому руководитель и потребовал уволить весь свой отдел. Директор по персоналу объяснил, что проблему можно устранить менее радикальными мерами. Как именно действовать?

**Недовольные рабочие ломали станки, «случайно» роняя в механизм башмак. Так появилось понятие саботаж**

Если дословно переводить это слово с французского (sabotage от saboter), то оно означает «стучать башмаком». Он был деревянным, поэтому реально мог сломать ткацкий станок. Новые формы отношений между нанимателями и работниками, складывающиеся в Европе в эпоху зарождения промышленного капитализма, привели к таким изощренным способам выражения недовольства рабочих. Сегодня понятие «саботаж» толкуется более широко – как умышленное игнорирование или небрежное исполнение определенных обязанностей, скрытое противодействие воле работодателя. Но, как видим, суть осталась прежней.

**Шаг 1. Успокоиться, не тратить силы на борьбу с саботажниками. Она их закаляет**

Именно такой совет давайте руководителям – жертвам саботажа. Это не значит, что проблему не надо решать. Надо! Только не следует начинать войну против сотрудников, объявивших бойкот. Здесь уместна китайская поговорка: «Чем чаще и сильнее ты нападаешь на своего врага, тем больше ты его укрепляешь». **Коллектив, подогреваемый саботажниками, будет лишь теснее сплачиваться и противостоять руководителю.** Ведь у саботажа, как правило, нет конкретной цели. Участники процесса не знают, чего хотят. Они могут говорить о целях – формально. Но на деле объединяются ради самого противостояния.

**Как действовать:** посоветуйте руководителю подразделения сохранять спокойствие и здравомыслие (это самый страшный прием против саботажников), не тратить время, силы и эмоции на борьбу с противостоянием. Пусть сохраняет энергию на позитивные дела, новые проекты, а самое главное – на удержание тех, кто поддерживает его или может перейти на его сторону. В результате **саботажники останутся в изоляции и не у дел, а потому вынуждены будут либо изменить поведение, либо уволиться**. И то и другое – вполне приемлемый вариант. Порекомендуйте руководителю перераспределить свое внимание таким образом, чтобы **на отъявленных саботажников в течение дня он тратил общего времени 10%, а на остальных – 90%**. Пусть продолжает спокойно и полноценно работать с коллективом, что удержит его от распада. Кроме того, он переманит на свою сторону тех, кто ведет себя более-менее нейтрально и участвовал в саботаже только потому, что «все стали выступать, и я тоже».

**Пример**

В одном из подразделений компании руководитель решил ввести для сотрудников KPI. Об этом он объявил на совещании отдела и пояснил, что преследует только благие цели. Во-первых, хочет сделать систему начисления переменной части зарплаты прозрачной, чтобы каждый знал, за что и сколько ему начислено. Во-вторых, намерен подстегнуть отстающих работать лучше и получать больше. В-третьих, дать возможность тем, кто хорошо трудится, соответственно зарабатывать. Но, разумеется, были в отделе и такие, которые работали ни шатко ни валко, а получали сносную зарплату. Для них введение KPI явно невыгодно, и они подняли настоящий хай. Они стали говорить, что введение KPI неправомерно. Кроме того, они подбивали и других сотрудников возмущаться и противиться введению ключевых показателей эффективности, аргументируя это необходимостью уменьшить всем зарплаты. В результате все подразделение отказалось расписаться под описанием ключевых показателей эффективности, продемонстрировав таким образом свой протест. Тогда руководитель собрал совещание и сказал, что KPI все равно вводятся. А заранее ознакомить с ними сотрудников он хотел лишь для того, чтобы услышать конструктивные вопросы, предложения. Возможно, это привело бы к корректировке KPI. Также руководитель акцентировал внимание сотрудников на том, что наличие согласованной карты эффективности работника с KPI не является основанием для начисления зарплаты. Воевать со всеми работниками начальник не стал, сдержав слово об отсутствии премии при отсутствии карты. В результате уволился лишь один сотрудник – сильнее других выступавший против ключевых показателей эффективности. Со временем оставшиеся сотрудники восприняли новые KPI положительно, особенно когда получили зарплату и увидели, что не проиграли, а напротив, выиграли в деньгах.

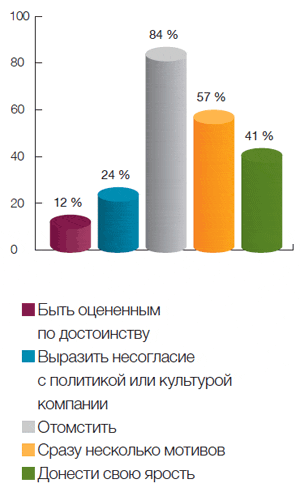
**Шаг 2. Вместе с руководителем выявить причины саботажа. Не был ли нарушен «гомеостаз» коллектива?**

Это необходимо сделать, чтобы понять, как реагировать на факт саботажа, какие меры принять. Чтобы выявить причины, **проанализируйте вместе с руководителем подразделения, что происходило в последнее время** и могли ли какие-либо события спровоцировать сопротивление людей. Возможно, восстановить события руководителю помогут записи в деловом календаре (отталкиваясь от производственных событий, начальник отдела вспомнит и другие).

Все причины саботажа можно разделить на две группы – те, которые не зависят напрямую от руководителя, и те, которые вызваны именно его действиями.

К причинам, не зависящим от руководителя, относятся, к примеру, такие: **желание кого-либо из подчиненных подсидеть начальника либо отомстить ему**. Предположим, за то, что он прилюдно отчитал сотрудника или не замечает его достижений, не продвигает по служебной лестнице. А сотрудник хочет, чтобы его оценили по достоинству. Возможные причины саботажа и то, какая из них встречается чаще всего, смотрите в диаграмме.

**Диаграмма. Что хочет саботажник, устраивая бойкот руководителю**



**Источник: CERT**

К причинам, возникающим по вине руководителя, можно отнести такие: резкое и серьезное ужесточение требований к работе, введение штрафных санкций за невыполнение плана. Или, предположим, **изменения в поведении начальника – появился «металл» в голосе, стало невозможно обсуждать рабочие задачи, шеф отказывается от общения**. Возможно, для этого есть какие-то причины, но для сотрудников они не ясны. Поэтому они воспринимают такие изменения в поведении начальника как необоснованные и непонятные, начинают думать: «Зазнался», «Перестал считать нас за людей».

Психологи говорят, что в таком случае **нарушается «гомеостаз» коллектива – набор постоянных и неизменных условий, в которых человек привык существовать и которые обеспечивают ему ощущение благополучия**. У работников появляется чувство дискомфорта, и они начинают вести себя не так, как всегда. Порой агрессивно и непредсказуемо.

**Пример**

HR-директор выяснил, что послужило причиной саботажа, объявленного руководителю отдела сбыта его подчиненными (о самом саботаже говорилось в начале статьи). Оказывается, начальник объявил, что снизит всем зарплату на 6000 рублей, если кто-либо из сотрудников отдела не выполнит квартальный план и из-за этого весь отдел попадет в список отстающих подразделений компании. Так начальник хотел стимулировать сотрудников влиять на тех, кто плохо работает, и повысить коллективную ответственность. Но эффект оказался обратным – люди возмутились: ради выполнения плана их, по сути, вынуждают работать за отстающих. А потому вообще отказались выполнять указание руководителя отдела. Получается, саботаж спровоцировал сам руководитель своим неосмотрительным решением, смысл которого он даже не разъяснил предварительно своим подчиненным. В данном случае правильнее было бы установить поощрение успешным сотрудникам за перевыполнение личных плановых показателей (они компенсируют невыполнение отстающих сотрудников). Соответственно, те, кто не выполнит плановые задачи, получат меньшие премии. Таким образом и лимит ФОТ не будет нарушен, и планы будут выполнены.

Игнорировать указания сотрудники могут еще и потому, что руководитель использует **двойные стандарты во взаимоотношениях – к одному специалисту предъявляет одни требования, к другому – другие**. Те, с кого спрашивают строже, считают себя незаслуженно притесненными. У них появляется чувство обиды. На этой почве зреет ненависть к начальнику, желание насолить.

**Ольга НОВОСАДОВА**,

Директор по персоналу компании «Технологии и Системы Защиты»

**Проверьте, как распределены обязанности в отделе и насколько четкие указания дает руководитель**

К саботажу может привести то, что рабочие обязанности неправильно распределены – кто-то перегружен, а кому-то нечем заняться. А зарплата у всех средняя по рынку вне зависимости от нагрузки. Появятся недовольные, и зачинщики воспользуются этим. Причиной саботажа могут быть и нечеткие, некорректные распоряжения руководителя. Помогите ему наладить систему постановки задач и контроля за тем, как они исполняются. Порекомендуйте отправить в отпуск одних сотрудников, которые просто устали и пребывают в хронически плохом настроении, а других, которые сознательно подбивают коллег к саботажу, – изолировать или уволить. В любом случае продолжайте активно выполнять свою основную работу – создавайте позитивный психологический климат в коллективе, нормальную рабочую обстановку.

И конечно, еще одна причина саботажа состоит в том, что **руководитель – слабый управленец, не способный держать команду в тонусе**. Конечно, когда начальник-диктатор – это тоже плохо. Но и слабый руководитель – другая непривлекательная крайность. Он не имеет авторитета у подчиненных, не пользуется у них уважением. Между тем начальник должен служить цементом, скрепляющим коллектив.

**Шаг 3. Попросить начальника составить на себя компромат**

Таким образом Вы мягко и ненавязчиво поможете руководителю отдела выявить в себе то, что могло послужить причиной саботажа, даже если у него нет привычки смотреть на себя со стороны и ему это в новинку. Пусть он представит себя критиком, который собирает компромат на себя же. Попросите его взглянуть на свои поступки со стороны – не мог ли он нанести обиду подчиненным, сам того не желая. **Грубое слово, жесткий тон, демонстративное пренебрежение, невыполненное обещание** – все это вызывает скрытое сопротивление, которое может подтолкнуть людей к саботажу.

**Беседуя с саботажниками, укажите, что не всегда распоряжения руководителя – его воля. Но он защищает подчиненных!**

Ведь есть еще руководство, которое стоит над ним. И оно тоже может ставить ему задачи, спускать распоряжения. Тогда и он ставит задачи подчиненным. Но заметьте: начальник по возможности смягчает указания, поступающие сверху. В небольшом банке HR-директор дал указание рекрутерам – давать соискателям анкету и просить ее заполнять. Но, увидев эту анкету, рекрутеры молча бойкотировали распоряжение руководителя. Когда Директор по персоналу узнал об этом, то потребовал объяснить, почему анкеты не выдаются кандидатам. В ответ услышал: «Мы всех соискателей распугаем этим бредом!» Тогда глава HR-департамента ответил: «Вы знаете, сколько мне пришлось уговаривать нашего генерального сократить анкету в два раза и выбросить из нее еще более несуразные вопросы!» Рекрутеры изменили отношение к анкете и придумали, под каким соусом давать ее соискателям, чтобы не вызвать у них недовольство.

**Шаг 4. Дать задание – дважды ответить на вопросы «За что сотрудники меня могут любить? За что – не любить?»**

Это поможет руководителю критически оценить себя. **Попросите ответить на эти вопросы письменно. Причем два раза.** Первый раз – исходя из сегодняшнего положения дел, современной реальности. Второй раз – мысленно вернувшись в то время, когда в отделе еще не было саботажа. Попросите руководителя давать конкретные ответы, указывая свои действия, а не намерения и помыслы. Скажем, не подойдет ответ: «Я думаю об их благополучии» или «Я планирую повысить премии». Нужны определенные и четкие факты, к примеру: «Я ввел систему отчетности по единым показателям, устранив субъективизм в оценке работы подчиненных». После того как руководитель даст ответы оба раза, возьмите их и **сравните – что было ДО и что ПОСЛЕ саботажа**. Наверняка вы увидите изменения и найдете причину проблем.

**Пример**

HR-директор рассказал руководителю отдела, в котором сотрудники саботировали его решение, про древнее суеверие: на левом плече каждого человека сидит черт, а на правом – ангел. Первый записывает в книжечку дурные поступки, второй – добрые. Директор со персоналу посоветовал коллеге представить себя в роли черта и ангела и записать как свои плохие поступки, за которые сотрудники вряд ли его полюбят, так и хорошие. Управленец составил два списка – ДО и ПОСЛЕ саботажа. Разница стала заметна сразу. В списке «ПОСЛЕ саботажа» появились новые негативные факты поведения: раздражительность, нежелание общаться с подчиненными, внедрение новых требований в приказном порядке, тотальный жесткий контроль за работой и посещаемостью персонала. Все это, скорее всего, и спровоцировало бойкот руководителя. Ведь люди стали видеть проявления диктатуры не только в том, что были введены более жесткие требования, но и в каждой перемене, возникшей в поведении начальника. Синергетический эффект получился таким, что люди взбунтовались. HR-директор решил узнать, откуда взялись такие изменения в поведении руководителя. В разговоре выяснилось, что первопричина – смена вышестоящего начальника управления. Этот человек в отличие от своего предшественника был холоден, держал со всеми дистанцию, требовал от подчиненных внедрять у себя жесткий стиль руководства. Это требование и пытался выполнять начальник отдела. Директор по персоналу посоветовал ему более гибко внедрять любые изменения. А сейчас на время смягчить стиль руководства, сделать шаг назад, а потом постепенно закручивать гайки.

**Шаг 5. Откровенно поговорить с саботажниками, показать последствия их действий – в схемах**

Соберите сотрудников и заявите: отдел не может существовать в таком состоянии. Это приведет к удручающим последствиям как для отдела, так и для каждого лично. Ведь из-за плохой управляемости отдела пострадает качество его работы, а это скажется на показателях компании. Далее – пусть каждый увидит наглядно свой вклад в общее дело.

**Попросите руководителя начертить схему работы компании, выделив в ней то место, которое занимает отдел, и показать стрелочками все его взаимосвязи** с другими подразделениями, пути движения информации и передачи промежуточных результатов. Можно изобразить и связи внутри подразделения. Затем пусть начальник отдела объяснит, к чему приводит саботаж. Скажем, один сотрудник не передал другому информацию, а тот не подготовил аналитический обзор. В результате другая служба осталась без обзора и не смогла сделать точный заказ на следующую неделю подрядчикам либо сделала наобум, что привело к ошибке и перерасходу средств. А это фактически финансовые потери.

Кроме того, **подчеркните, что и положение сотрудников в компании может измениться –**кого-то переведут в другие отделы, кто-то уволится сам.

Обязательно дайте слово самим провинившимся. Попросите их, глядя на схему работы, объяснить, чем они руководствовались, когда учинили саботаж. Возможно, это пойдет на пользу и сотрудникам, и Вам – Вы узнаете то, что является подлинной причиной бойкота.

**Наталья КЛЕЩИНА,**

руководитель отдела по развитию персонала и карьерному планированию банка DeltaCredit (группа Societe Generale)

**Не оставляйте конфликты нерешенными и информируйте сотрудников об изменениях. Тогда не будет саботажа**

Ведь саботаж – это, как правило, следствие застаревших конфликтов и недостатка информации. Сделайте шаг назад и докопайтесь до первопричин. Их много: от неприятия сотрудниками перемен в компании до личных обид на руководителя. В любом случае вызовите участника саботажа на диалог и попробуйте найти компромисс. Дайте больше сведений о том, что происходит в компании. Вполне вероятно, что из-за дефицита информации у сотрудника появились тревога и враждебность, что и привело к саботажу. Если сотрудник не идет навстречу, оцените, чего больше от него для компании – пользы или вреда. Но учтите: «психологическая бацилла» саботажа передается другим специалистам. Подумайте: нужно ли это Вам? Может быть, лучше перевести саботажника в другой отдел или даже уволить.

**Шаг 6. Лишить саботажников чувства безопасности – обещать проверку, поиск зачинщиков и реформирование отдела**

Порекомендуйте начальнику собрать совещание отдела и спокойно сказать: факт саботажа стал известен высшему руководству компании, грядет серьезная проверка и поиск виновников. Также **пусть руководитель заметит, что, возможно, отдел и вовсе расформируют из-за неуправляемости коллектива**. Значит, сотрудники могут лишиться работы.

Поверьте, после такого заявления чувство неуязвимости и безнаказанности улетучится. Продолжать бойкот люди уж точно не захотят. Не исключено, что они не просто станут сожалеть о содеянном, но и сами выявят тех, кто их подбил игнорировать распоряжения начальника, – зачинщиков.

**Пример**

Руководитель IT-отдела настоятельно просил подчиненных соблюдать трудовую дисциплину. Тщетно. Сотрудники работали в компании по многу лет и были уверены, что у них есть особые права. Увольнения не боялись. Но однажды руководитель, общаясь с ними в общем помещении, как бы случайно забыл на видном месте небольшую стопку резюме. Из них было видно, что вполне компетентные IT-специалисты готовы идти на меньшую зарплату, чем действующие сотрудники. Один из них собрал резюме, отнес руководителю и спросил, не ищет ли он новых людей. Тот изобразил смущение: «Да, присматриваю. Генеральный директор узнал о наших делах. Предложил почистить отдел. Правда, окончательное решение пока не принял». Наутро почти все сотрудники пришли на работу вовремя и взялись за ум.

**Шаг 7. Разлучить саботажников, проведя ротацию (если есть возможность), а зачинщиков – уволить**

Отдел, работники которого однажды устроили бойкот своему руководителю, не должен сохраняться в прежнем составе. Если сотрудники – ценные специалисты и компания не хочет их терять, лишите их возможности работать вместе. Нужно разорвать их порочные связи, не позволять сговору существовать или повториться в будущем.

Проведите ротацию – **распределите участников саботажа в разные отделы. А на освободившиеся места возьмите людей из других подразделений либо наймите новых специалистов** (правда, придется адаптировать и обучать новичков). Поговорите с каждым саботажником до перевода. Возможно, они выдадут Вам (явно или неявно) зачинщиков.

**Распознать саботажников поможет инструкция ЦРУ, рассказывающая, как организовать саботаж**

В ней на полном серьезе даются такие рекомендации. Например: устраивайте неприятности на работе – распространяйте слухи, делайте ложные вызовы скорой помощи, полиции и пожарников по телефону. Сообщайте о якобы подложенной бомбе. Дезорганизуйте работу: опаздывайте, берите больничные листы, затягивайте выполнение заданий. Занимайтесь индивидуальным террором: запугивайте своего начальника по телефону от имени проверяющих органов или бандитов. Создавайте руководителю невыносимые условия. Устраивайте диверсии: прячьте и портите служебные документы, мебель, аппаратуру, транспорт. Повреждайте электропроводку и коммуникационные кабели. Создавайте опасные ситуации: устраивайте короткие замыкания и поджоги. Если что-то подобное происходит в компании, это говорит о том, что в ней завелся саботажник.

С зачинщиками действуйте жестко и решительно. Опыт показывает, что это, как правило, **люди, которые питаются энергетикой закулисных игр, интриг и конфликтов**. Порой они действуют даже без ясной цели, а просто ради того, чтобы видеть, как в коллективе происходят негативные события.

Конечно, у зачинщика могут быть и другие цели. Например, привлечь к себе внимание, повысить свой авторитет в коллективе. Но, **с какими бы целями человек ни устраивал саботаж, полагаться на него в будущем не стоит**. Даже его повышение не даст уверенности, что он не учинит нечто подобное на другом уровне. Лучше избавиться от зачинщиков.

**Если зачинщик ценен компании, назначьте его руководителем проекта. Дайте шанс реабилитироваться**

**Это возможно лишь в том случае, если зачинщик бойкота осознал свою вину** и не прочь реабилитироваться не на словах, а на деле. Обычно люди, испытывающие чувство вины, с радостью хватаются за возможность доказать, что они достойны уважения и им можно доверять. Такое состояние продолжается недолго, успейте им воспользоваться.

**Пример**

Зачинщик саботажа пришел к руководителю НR-направления крупной IT-компании с повинной и попросил не увольнять его, позволив искупить вину. Тот ответил: «Хорошо. Ты – способный специалист, поэтому дам тебе второй шанс: за месяц ты разработаешь программу СОК-Логистик – автоматизированную систему комплексной оценки персонала (performance management + компетенции). Ты возглавишь проект, у тебя будут сотрудники. При таких сроках это очень сложная задача – уж поверь моему опыту. Но ты должен вернуть доверие компании, доказав свою полезность. Просто стать прежним «хорошим мальчиком» – этого уже мало». Через месяц проект был готов. Зачинщика простили и оставили. Нелояльности в будущем он не проявлял.

**Екатерина КАБАНОВА,**

руководитель отдела персонала компании «ТСК-Бетон» (г. Санкт-Петербург)

**Что из прочитанного в журнале применила в работе:**  
Как нельзя кстати пришлась статья «Определяем и четко формулируем ценности компании. Как действовать, чтобы они были не для галочки» ([№ 2, 2013 г.](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11789)). Наша компания достаточно молодая, и мы думаем о том, чтобы изначально правильно выстраивать всю работу с персоналом, заложить хороший фундамент для этого. Таким фундаментом и служат ценности компании.

**Результат:**  
Мы грамотно выстроили процесс формулирования ценностей. Очень пригодились советы, как подготовить план внедрения ценностей и как оформить Кодекс корпоративных ценностей, как лучше подать материал. В Книге нового сотрудника мы создали отдельный блок, посвященный ценностям, расписали, как ими руководствоваться в повседневной работе. Менеджеры по подбору презентуют ценности соискателям и рассказывают о правилах работы внутри компании, основанных на этих ценностях. В январе 2014 года планирую оценить, насколько успешно идет работа по их внедрению. Этим занимаются HR-отдел и PR-специалисты, которые предварительно разработали четкий план работы, определили, как визуализировать и популяризировать ценности компании.

# В коллективе появились паникеры, агрессоры и подстрекатели.

**Как нейтрализовать этих офисных вампиров и улучшить обстановку**

**Татьяна СЕЛЕЗНЕВА,**руководитель отдела по работе с персоналом компании МОБИС ПАРТС СНГ

**Руководитель отдела рекламы встретил в корпоративном кафе HR-директора и рассказал ему о своей проблеме. Сотрудники постоянно просят отсадить от них коллегу – молодую женщину. Якобы она все время язвительно подшучивает над сослуживцами и на ровном месте провоцирует конфликты. Кроме того, с ней невозможно находиться в одном кабинете – у всех начинает болеть голова. Но женщина работает хорошо, выдает креативные идеи, и увольнять ее руководитель не хочет.**

Ведь не расставаться же с успешной сотрудницей только из-за того, что она ссорится с коллегами?! Нет такого основания в Трудовом кодексе. А **заявление подчиненных о том, что у них болит голова, когда они просто находятся рядом с сотрудницей, руководитель отдела не воспринимает всерьез** и считает мистикой. HR-директор предложил отказаться от мистики, но и соглашаться с тем, что жалобы на головную боль – вздор, не стал. Он спросил руководителя отдела: «Разве у Вас не бывало такого, что, поговорив с человеком пять минут, Вы чувствуете себя так, будто разгрузили вагон угля?» Призадумавшись, руководитель сказал, что такое было. HR-директор предположил: сотрудница, которую недолюбливают коллеги, относится к редкой (к счастью!) категории - энергетическим вампирам. За этим названием нет мистики, все объясняет психология. **В манере поведения энергетических вампиров есть то, что раздражает других, создает дискомфорт.** Скажем, человек настроен ко всему критично, постоянно ноет и своим нытьем вгоняет всех в депрессию. Либо отпускает колкости в адрес сослуживцев, проявляет откровенную агрессию к окружающим (тип – агрессор). Или сотрудник взволнован и встревожен, всегда готов устроить истерику (тип – паникер). Другой вариант: сослуживец постоянно и беспричинно хохочет или балагурит, общается то с одним, то с другим, распространяет сплетни и подбивает коллег на те или иные поступки (тип – подстрекатель). Часто вампиры пытаются выдать свой негатив за заботу об окружающих, отстаивание справедливости, но, как правило, это направлено на удовлетворение внутренних амбиций.

**Ольга ЕПИХИНА,**

заместитель Директора по персоналу компании MaxiTechGroup

**Вампиров-агрессоров жестко контролируйте или увольняйте. Паникерам ограничивайте общение**

В одной из компаний, в которых я раньше работала, «вампиром-агрессором» была главный бухгалтер. Многие сотрудники, которые с ней контактировали, пострадали: попали в автомобильные аварии, часто болели, допускали ошибки. Уволились два руководителя отделов и ведущие специалисты. Затем уволили и самого агрессора, но компания долго восстанавливалась после потери ценных сотрудников. Я считаю, что самый лучший способ нейтрализовать вампира-агрессора – уволить его. И чем быстрее, тем лучше. В крайнем случае введите авторитарный стиль управления, определите должностные обязанности, контролируйте работу, перепроверяйте информацию. А «вампиру-паникеру» не позволяйте плотно общаться с сотрудниками – посадите его в отдельный кабинет или переведите на «удаленку». Не назначайте на руководящие должности и на стрессовые участки работы.

**После общения с вампиром мы чувствуем усталость, так как потратили силы на внутреннее сопротивление**

Внутреннее сопротивление возникает у каждого, кто общается с офисным вампиром. Ведь нам не нравится это общение – навязанное, некомфортное и часто деструктивное. А если энергетический хищник еще и отпускает колючие шутки, то появляется раздражение. И **коллега тратит силы на то, чтобы справиться с сопротивлением, приглушить свои негативные реакции.** Из-за этого он теряет душевное равновесие, ощущает внутренний дисбаланс и пытается привести себя в норму. На это тоже требуются силы и энергия. В результате – слабость, подавленность, резко понизившиеся мотивация и самооценка, ощущение, что из Вас как будто высосали всю энергию.

**Пример**

В отделе сбыта была сотрудница, которая, хотя и не проявляла какой-либо агрессивности к коллегам, все равно слыла энергетическим вампиром. Она во всем находила сплошной негатив. Причем любила все это эмоционально высказать кому-нибудь из коллег. Если кто-то не успел уклониться от общения, то был обречен выслушивать страстный монолог сотрудницы о том, как все вокруг плохо и какие все негодяи. После такой беседы коллегам становилось дурно. Причина: сотрудница-вампир изливала на сослуживца изрядную порцию негатива и удалялась с легкой душой. А сослуживец, который изначально не был настроен на эту беседу, вынужден как-то в одиночестве справляться с этой порцией мрачных мыслей и выводов.

Чтобы испортить жизнь окружающим, некоторым энергетическим вампирам необязательно говорить. В их **взгляде, реакциях, жестах есть что-то не совсем адекватное ситуации.** Само молчание такого человека может вызвать дискомфорт, и окружающие вскоре почувствуют себя как выжатые лимоны, так как потратят энергию не на то, что нужно. Но стоит выйти из помещения неприятному человеку, все вздыхают с облегчением. **Помните:** каждодневные встречи с офисным вампиром эмоционально изматывают Вас.

**Как понять, что Ваш коллега – офисный энергетический вампир**

Есть несколько верных примет того, что рядом с Вами человек, который может «питаться» Вашими эмоциями, настроением и энергией. Стоит насторожиться, если коллега:

– не выносит, когда у Вас плохое настроение или самочувствие;

– не может жить без скандалов и часто сам провоцирует их;

– лучше чувствует себя пос-ле общения с Вами и Вашими коллегами, а Вы – хуже;

– постоянно отпускает едкие замечания о сослуживцах, пытаясь выставить их непрофессионалами и подорвать их репутацию;

– провоцирует плохое настроение у начальника, как только побывает в его кабинете;

– болтает без умолку и постоянно пытается втянуть Вас в разговор или спор;

– пытается привить Вам чувство вины, заставить Вас извиняться;

– регулярно провоцирует Вас на жалость;

– затевает навязчивую переписку;

– критикует личные качества сослуживцев, не имеющие отношения к работе;

– игнорирует сослуживцев;

– утаивает информацию, чтобы подчеркнуть свою значимость и незаменимость.

**Пример**

В офисе промышленной компании работала сотрудница, которую все сторонились. Когда она входила в помещение, где было ее рабочее место, у сотрудников сразу падало настроение, их тянуло в сон – кофе, тоники и энергетики не помогали. Кроме того, с ее появлением иногда начинали происходить какие-то сверхъестественные события: то окна вдруг распахнутся, то неожиданно упадет стакан и разобьется. Возможно, сами сотрудники провоцировали такие события, как бы ждали от коллеги чего-то неприятного и генерировали напряжение, провоцировали самих себя на неловкие действия.

Энергетические вампиры опасны тем, что **деморализуют коллектив, фокусируют внимание на себе, отвлекают от работы.** Час-то агрессоры, сотрудники с негативным отношением стараются хорошо исполнять свои трудовые обязанности, так как иначе их выходки не станут терпеть.

Скажите руководителю подразделения, что атмосфера в коллективе важнее, чем настроение одного или двух сотрудников. Пусть он примет меры. Какие именно? **Во-первых,** пообщается с самим офисным вампиром, **во-вторых,** объяснит сотрудникам, как правильно реагировать на его выходки, **в-третьих**,подскажет психологические приемы, которые помогут нейтрализовать негатив. Помогите управленцу в этом и при необходимости сами поработайте с коллективом отдела.

**Паникера успокойте, используя тактику трех простых вопросов**

Эти люди боятся малейших изменений в работе. Cтараясь заранее к ним готовиться, **паникеры собирают слухи, домысливают ситуации, накручивают себя и других**, впадают в панику.

**Как действовать:** чтобы устранить их вредное влияние на окружающих, сначала спокойным голосом спросите: «Что Вас беспокоит?» Наберитесь терпения и выслушайте все до конца. Затем задайте второй вопрос: «Есть ли альтернатива?» Если даже паникер найдет альтернативный вариант, ставьте следующий вопрос: «Что сейчас можно сделать, чтобы изменить ситуацию?» Обычно в поиске ответа на этот вопрос человек приходит к выводу, что надо терпеливо ждать развязки. Если же сотрудник сумеет предложить подходящий вариант действий, то пусть его и воплощает. Действия, как правило, гасят тревогу.

**Говоруну обозначайте время, за которое он должен выразить все, что считает важным**

Говоруны утомляют тем, что не хотят лишь служить фоном, а норовят вовлечь в разговор коллег. Некоторые **постоянно дергают сослуживцев, спрашивая о чем-то (часто не имеющем отношения к работе)**. Это мешает трудиться, рассредоточивает сотрудников. Говорунов также называют хронофагами, то есть крадущими чужое время. Коллеги хронофага вынуждены в очередной раз что-то объяснять ему, отвечать на его глупые вопросы.

**Ольга ИГНАТЬЕВА,**

Директор по персоналу «Инкаробанка»

**Не позволяйте офисному вампиру нависать над Вами. Если сидите, встаньте**

Тогда этот сотрудник (переполненный злостью, любящий ужалить острым словечком и пытающийся вывести Вас из себя) не будет подавлять Вас. И помните: так называемые офисные вампиры – это неуверенные в себе, слабые люди, которые быстро выходят из состояния равновесия и передают это состояние другим сотрудникам. Чтобы не допустить этого, посоветуйте сотрудникам сохранять спокойствие в общении с вампиром. Если они ответят грубо, то, к примеру, паникера взбудоражат еще больше. Напротив, надо успокоить его и доказать, что нет причин для паники. С подстрекателями же, на мой взгляд, надо расставаться сразу же. Они выбирают слабохарактерных коллег и пытаются через них осуществить свои планы. Например, выжить кого-то и занять его место. Подстрекатели не дают трудовому коллективу сплачиваться и мешают работать результативно.

**Пример**

В отдел проектирования строительной компании взяли нового архитектора. Вскоре коллеги стали сторониться новичка. Он выбирал себе жертву из числа сослуживцев и начинал этому бедолаге часами рассказывать о своей жизни. Собеседник при этом не мог вставить и слова. Хочет он слушать чужой рассказ о жизни или не хочет, новый архитектор не спрашивал. Но если собеседник говорил, что ему надо работать и прекращал проявлять интерес к повествованию, новичок объявлял такого человека своим врагом и отпускал колкости по поводу его поведения и внешнего вида. Общение с новым архитектором стало утомительным. После разговора у коллег оставался неприятный осадок и появлялось ощущение усталости. Руководитель отдела заметил, что в подразделении появилось напряжение, все ходят унылые, выполняя свои обязанности на автомате и с нетерпением дожидаясь 18.00, чтобы уйти. Результаты работы стали ухудшаться. Руководитель уволил новичка по соглашению сторон.

**Как действовать:** ставьте жесткие временные рамки говоруну. Скажите, что на разговоры во время рабочего дня он может тратить в общей сложности не больше 40 минут. На совещаниях тоже ограничивайте продолжительность его выступления. Если он в рамки не уложится, прервите его, посмотрев ему в глаза и назвав его по имени. Он точно остановится. Затем дайте ему еще полминуты и попросите сформулировать все, что он еще хочет сказать. **Если прервать собеседника никак нельзя, объявите перерыв** или скажите, что Вам надо отлучиться по срочному делу.

**Объясните офисному вампиру, что своим поведением он оскорбляет и обижает коллег**

Разъясните, что именно в поведении вампира делает общение с ним некомфортным для окружающих, чем это плохо для него и для компании. Надежда на то, что это возымеет эффект, есть. Как показали результаты опроса, проведенного порталом Joblist.ru, около 6 % сотрудников компаний сознают, что порой пытаются сбрасывать свой негатив на других и выступают в роли офисных вампиров. А **54 % из тех, кто заметил в себе черты энергетических хищников, работают над собой и хотят быть лучше.**

**Пример**

Технолог Игорь Ф. часто проявлял необоснованную агрессию по отношению к Анастасии К., критиковал ее, утверждая, что она что-то делает неправильно, придирался, выискивал недочеты и ошибки, которые на самом деле таковыми не являлись. По рекомендации HR-директора Анастасия поговорила с придирчивым коллегой начистоту. Она спросила: «В чем дело? Я чувствую, что раздражаю Вас». Девушка предложила обсудить, как ей и Игорю изменить свое поведение, чтобы перестать злить друг друга. Выяснилось, что он вел себя так потому, что испытывал личную симпатию к девушке, но не знал, как ее еще можно выразить и как привлечь к себе внимание. После откровенного разговора отношения коллег наладились, придирки со стороны Игоря прекратились, а чуть позже они поженились.

Очень важно устранить негатив и агрессию в поведении руководителя. Ведь он сильнее других влияет на климат в компании. **Энергетических вампиров среди руководителей много – по статистике, 40 %**. И они, как правило, отыгрываются на подчиненных.

**Психологические приемы для защиты от офисного вампира**

– Представьте, что между ним и Вами выросла высокая и крепкая стена. Со стороны противника она зеркальная – пусть «ест» себя

– Нарисуйте в своем воображении водопад, который ограждает Вас от вампира

– Поставьте на рабочий стол живые цветы. Они нейтрализуют посягательства вампира на Ваши эмоции и энергию

– Не общайтесь с ним на отвлеченные темы, обсуждайте только рабочие!

– Принесите на работу какую-нибудь забавную вещицу, которая поднимет Вам настроение

– Ешьте шоколад, он Вас энергетически подпитывает

– Не жалейте энергетического вампира. Ему только этого и надо

– Займитесь медитацией, уйдите ненадолго в себя и представьте, что стоите внут-ри солнечного шара, который Вас защищает

– Ходите на перекуры и обед в обществе приятных Вам людей

– В течение пяти минут посмотрите, как из крана льется вода. Это и успокаивает, и восстанавливает силы

– Назначьте свидание! Общение и интимные отношения придадут Вам новые силы

– Покажите фигу вампиру (в кармане).

**Пример**

В течение двух месяцев HR-менеджер работал над подготовкой корпоративного мероприятия: подобрал место, написал программу, договорился с аниматорами. Осталось только подписать договор. Но руководитель HR-службы вдруг заявил, что надо менять дату корпоратива. На доводы подчиненного о том, что все уже готово, руководитель сказал, что менеджер не желает работать. Подчиненный был сильно демотивирован: два месяца он выкладывался, а получил за это выговор. Особенно задело HR-менеджера то, что раньше руководитель не проявлял никакого интереса к его работе, слушал отчеты вполуха и со всем соглашался. Директор по персоналу повел себя как вампир, HR-менеджер был подавлен. Через две недели он написал заявление об увольнении.

Возможно, руководитель подразделения даже не осознает, что задевает сотрудника, убивает его желание работать. Объясните ему это, посоветуйте почаще благодарить сотрудников за работу, а если и менять планы, то объяснять, чем это вызвано.

**Выскочке скажите, что нехорошо превозносить себя перед коллегами**

Этот типаж офисного вампира раздражает всех тем, что постоянно **стремится выставить себя супергероем, который всегда ведет себя правильно**. Такой человек хвастается всем, чем можно, – реальными и надуманными подвигами, семьей, детьми, зарплатой, машиной.

**Как действовать:** прямо скажите выскочке, что все в курсе, какой он молодец, но не нужно вынуждать людей постоянно признавать это. Это похоже на мягкий психологический шантаж. Адекватный человек осознает, что перебарщивает, и прекратит хвастаться. Если же выскочка не совсем адекватен, то не обидится: кроме хвалебных слов он ничего не запомнит.

**Если офисный вампир – рядовой сотрудник, применяйте административный ресурс, загрузите новой работой**

Возможно, из-за того, что у сотрудника много свободного времени, он и проявляет свои негативные качества в полную силу. Кроме того, **вампирам развязывает руки безнаказанность**. Сделайте выговор за неподобающее поведение, оштрафуйте того, кто создает плохие условия для работы коллег.

**Пример**

Ценный сотрудник вдруг стал вносить негатив в рабочий процесс – в ответ на массовые рассылки отправлял злобные комментарии, оставлял их на сайте. Так он показывал остальным сотрудникам, что деструктивный настрой возможен. Вскоре некоторые новички последовали его примеру. Они откладывали работу, чтобы придумать остроты и вести переписку «ни о чем» по электронной почте. HR-директор и руководители отделов, где работали «бунтари», поговорили с ними и поняли, что ценный сотрудник просто заскучал. Его привлекли к новому проекту, повысили статус. Негативная переписка прекратилась. А когда беседовали с новичками, выяснилось, что они не выполняют план. Двоим сделали выговор, еще двоих оштрафовали.

**Ия НОВИКОВА,**

HR-директор адвокатского бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры»

**Переделывать офисных вампиров бесполезно! Учите сотрудников не реагировать**

Многие руководители компаний и HR-специалисты полагают, что можно скорректировать поведение этих вредителей, постоянно разъясняя им, почему их поведение неприемлемо. Но я уверена: это не подействует, нейтрализовать этих сотрудников невозможно. Они находятся в постоянном конфликте с окружающим миром и менять свои убеждения ради работодателя не станут. В лучшем случае залягут на дно. Но лишь на время. Работа с этими людьми – это дорога в никуда. А вред от них для сотрудников и для самого бизнеса огромен – подрывается авторитет компании в глазах клиентов, подрядчиков и партнеров. Поэтому, пока не приняли кардинальные меры, научите людей не реагировать на происки офисного вампира, сделайте так, чтобы он не контактировал без производственной необходимости с сотрудниками. Пусть вместо вампира у Вас в компании появится адекватный, позитивный человек.

**Поймайте агрессора на слове, которое он скажет в пылу эмоций**

Например, уличая коллегу в непрофессионализме, агрессор утверждает, что сам-то он смог бы сделать лучше. Ухватитесь за это утверждение и **предложите вампиру показать класс**. Пусть сделает сам. А Вы оцените, как он справился с задачей.

**Пример**

Руководитель одного отдела Владислав пишет некорректные письма руководителю другого отдела – Петру, в грубой форме обвиняя его в непрофессионализме. И в одном из посланий, распалившись, Владислав написал: «Я даже готов Вам помочь, чтобы устранить эти недостатки». Петр не растерялся и в своем ответном письме указал, что принимает предложение Владислава и будет благодарен за помощь. Это помогло руководителю привлечь подстрекателя к проекту и показать, в чем он заблуждался, когда сыпал в письмах обвинения в адрес Петра.

**Поможет мимика: в ответ на давление держите на лице улыбку, а затем нахмурьте брови**

Благодаря такой смене выражения лица **Вы сможете сбить с толку энергетического вампира, который напирает на Вас, расслабить его** и перевести переговоры в нужное для Вас русло. Мягкую улыбку держите на лице в тот момент, когда собеседник оказывает психологическое давление. Как только это давление ослабнет, нахмурьте брови, слегка опустив голову на несколько секунд. Не исключено, что Ваш собеседник-вампир впадет на некоторое время даже в ступор, не понимая, чем вызвал у Вас такую реакцию.

**Чтобы слегка надавить на вампира, заставив его отступить, используйте прием «скрепка»**

Возьмите канцелярскую скрепку. Внимательно глядя на оппонента, начинайте ее сжимать, продолжая при этом внимательно слушать. Затем переведите взгляд на сжимаемую скрепку. Посмотрит на нее и сотрудник-вампир. Увиденное послужит ему скрытым сигналом, **вызовет ощущение, что сам энергетический вампир – сжимаемая скрепка**.

**Чтобы захватить инициативу в общении с вампиром, используйте салфетку или бумагу**

Сначала сверните салфетку или лист бумаги в трубочку, затем начинайте комкать ее в руке, при этом периодически посматривая на нее и глядя в глаза собеседнику. **Через какое-то время оппонент начнет чувствовать себя подавленным.** А если Вы направите трубочку бумаги в сторону собеседника, вызовете у него ощущение дискомфорта.

**Еще один совет.** Возьмите маркер или карандаш. Поставьте его вертикально. Во время беседы можно наклонять его в свою сторону и возвращать в прежнее положение. Этот прием действует на подсознание оппонента. Через некоторое время, когда вы будете перемещать предмет к себе, человек начнет наклоняться к Вам. Значит, Вы уже достигли своей цели. Он также разделит Вашу точку зрения.

**Не отвечайте вампиру тем же**

Если агрессору отвечать в том же духе – агрессивно, то это усугубит ситуацию. Советуйте всем, кто причастен к проблеме с вампиром, сохранять спокойствие. Пусть сотрудники переключат свое внимание на другие задачи, ограничат свое общение с агрессором до минимума, используют телефон, электронную почту. Чтобы решить, стоит ли вообще отвечать вампиру, запомните ситуации, когда он демонстрировал неэтичное поведение. Когда эмоции улягутся, проанализируйте, что произошло. Если станет ясно, что у агрессора есть чувство меры, то лучше не обращать внимания на его редкие выходки.

**Не дайте негативу проникнуть в Вас, прибегнув к герметической защите**

Принцип такой защиты очень прост: Вы словно закупориваете тонкие структуры психики, следуете принципу молчания. Как только Вы начали чувствовать, что на Вас пытаются воздействовать, **скрестите руки-ноги, отведите взгляд, откажитесь от разговора** и внутренне устранитесь от всякого контакта. В это время думайте о чем-то приятном. Представьте себя непроницаемым коконом, сосредоточьте силы внутри себя.

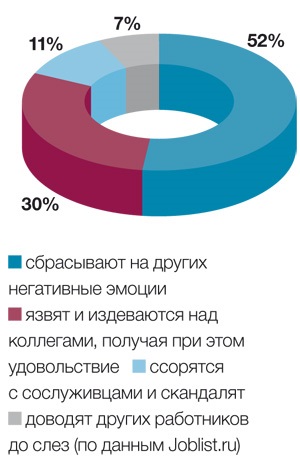
**Если вампир выдает череду обвинений, провоцирует Вас, общайтесь с невидимкой**

Допустим, Вы уже не в состоянии прекратить поток обвинений, придирок и провокационных вопросов, которые адресует Вам устно коллега-вампир. Прервать общение – означает признать поражение. Тогда **представьте, что чуть сзади и чуть в стороне от Вашего недруга стоит человек-невидимка**. И все свои высказывания адресуйте ему, не смотрите в глаза энергетическому вампиру. Что это даст? **Во-первых**, Вы разорвете визуальный контакт с напирающим на Вас офисным вампиром, что ослабит его напор. **Во-вторых,** Ваши слова будут звучать более уверенно и убедительно, так как Вы знаете, что человек-невидимка Вам доверяет и Вас поддержит. Такая **ничем не стесненная убедительность заставит Вашего недруга подумать, что Ваша позиция сильнее**. Но последние слова своего монолога произносите, снова глядя на реального собеседника. Впрочем, воображаемый человек-невидимка может быть и Вашим противником, но безответным, вроде боксерской груши. Тогда Вам следует быть с ним жестким и уверенно-доминирующим.

**Пример**

Сейчас вы смотрите на «невидимку». Он-то вам верит. Представьте, что «невидимка» на Вашей стороне и необходимый эффект обязательно будет достигнут. Финальная фраза вновь сопровождается визуальным контактом с собеседником: «Надеюсь, мы эту проблему решим и наши отношения не пострадают». В этот момент вы переводите взгляд на своего оппонента. Тем самым вы фиксируете позитивный результат – взаимопонимание и достигнутое согласие.

**Диаграмма. Чем, по мнению сотрудников компаний, занимаются офисные вампиры**



# В коллективе есть интриган, который привносит негатив.

**Как его утихомирить, не давать мешать работе**

Мария М. возглавила HR-департамент в производственном холдинге и через некоторое время выбрала себе из подчиненных заместителя. Он стал заниматься направлением «Компенсации и бенефиты». В конце года Мария заметила, что бюджет этого направления сильно превышен, и на повышенных тонах поговорила с заместителем и его подчиненными – они должны следить за расходами. А через месяц Марию вызвал к себе гендиректор и попросил написать заявление об увольнении.

Чем вызвана такая просьба гендиректора, HR-директор узнала лишь от его ассистента. Оказалось, заместитель, улыбаясь и поддакивая Марии, за спиной у нее плел интриги: рассказывал топ-менеджерам, как безобразно она общается с подчиненными – кричит и грубит, а своих коллег настраивал против руководительницы. И когда ассистент гендиректора по просьбе своего шефа побеседовал с работниками HR-департамента, те подтвердили, что Мария с ними грубо обращается. Кроме того, выяснилось, что заместитель по выходным иногда играет в гольф с гендиректором. Поэтому настроить руководителя компании против HR-директора было не так уж и сложно. Наконец, ассистент первого лица компании сказал, что заместитель на самом деле давно мечтал получить должность Директора по персоналу.

После этого Мария решила, что в любой компании, в которой еще придется работать, будет бороться с интриганством во всех подразделениях. Гендиректор другой компании, в которую женщина пришла работать, поддержал ее в этом начинании. Какие же меры принять, чтобы не дать интриганам расходиться?

**В ЛНА пропишите: кадровые решения принимаются только по результатам работы (оценки)**

Прямо так и запишите в локальном нормативном акте компании: «Выводы о профпригодности сотрудника, а также кадровые решения принимаются только на основании показателей работы и результатов, продемонстрированных в ходе оценки. Никакие слухи и домыслы не могут быть основанием для таких решений».  
Если в компании никогда не проводилась оценка, Вам придется внедрять эту процедуру. Кроме того, потребуется установить каждому сотруднику KPI – они основа для оценки. Если они уже есть в компании, проверьте их, при необходимости скорректируйте.  
Что это даст? Люди поймут, что получить повышение по службе либо прибавку к жалованию можно только одним способом – хорошо работать. Такая ясность сделает интриги бесполезными. Сами тоже делайте ставку только на профессионализм. Поддерживайте хорошие отношения с шефом и коллегами. Тогда интригану будет сложно воевать с Вами.

**Установите корпоративное правило: жалобы на непосредственных руководителей оформляются письменно и проверяются**

Иначе говоря, на веру ничего не принимается и по жалобам отдельных сотрудников на своего непосредственного руководителя проводится проверка. При этом жалобы должны быть письменными. Такое правило можно прописать в Правилах коммуникаций или в Корпоративном кодексе (кодексе корпоративных ценностей). Добавьте также, что проверку проводят лица незаинтересованные, скажем, руководитель какого-либо подразделения и HR-менеджер. Зная о том, что в компании так серьезно относятся к жалобам на руководителей, работники-интриганы лишний раз не станут распространять сплетни и заниматься играми за спиной начальства. Ведь от того, что написано, а не изложено устно, да еще в кулуарах, с глазу на глаз, потом не откажешься.

Если же полагаться на информацию, умело преподнесенную хитрыми манипуляторами, то можно наделать много ошибок. Разъясняйте это топ-менеджерам компании.

**ПРИМЕР**

На должность руководителя отдела в службе продаж приняли нового опытного сотрудника. Менеджер по продажам привел своих клиентов, да еще привлек новых. Продажи стали расти. Разумеется, для успешного новичка быстро нашлись «доброжелатели». Когда он сменил машину, гендиректору сказали, что менеджер по продажам ворует. Руководитель компании поинтересовался, откуда сбережения у руководителя отдела. Тот объяснил, что были накопления. Через некоторое время кто-то сказал гендиректору, что менеджер по продажам с каждой сделки берет откат. Гендиректор стал проявлять подозрительность по отношению к сотруднику, коллеги стали его сторониться. В итоге менеджер уволился. Только после этого руководитель компании дал поручение проверить, были ли откаты. Оказалось, что их не было. Гендиректор пожалел, что поверил слухам и не разобрался в ситуации.

**Раскройте карты: прилюдно и прямо спросите, что утверждает интриган и откуда у него информация**

Для интригана, который любит действовать тихо и за спиной, нет ничего хуже гласности. По сути, все тайное, что он наплел, становится явным. А если Вы еще заставите манипулятора и хитреца прилюдно объясниться, то для него это будет шоком. Возможно, человек сделает из этого урока правильный вывод и больше не будет интриговать. Продвигайте в компании принцип: «Говори о коллегах и руководителе только то, что сможешь повторить в их присутствии».

**Проверьте, какая нагрузка у сотрудников: слишком низкую повысьте, слишком высокую – снизьте**

Когда нагрузка низкая, сотрудники работают очень вяло, проще говоря, им часто нечего делать. И создаются подходящие условия для интриг и сплетен. Но и чрезмерно высокая нагрузка – это тоже плохо. Когда много дел, и все важные и безотлагательные, у людей возникает стресс. И чтобы снизить его, люди начинают вести разговоры о коллегах и начальнике, обсуждать их. И редко это носит позитивный характер.  
​Следите за тем, чтобы у сотрудников была оптимальная и посильная нагрузка, чтобы руководители давали подчиненным столько средств и ресурсов, сколько необходимо для достижения цели, благодарили за хорошо выполненную работу. Тогда предпосылок для интриг будет меньше.

**Побеседуйте с интриганом с глазу на глаз, покажите, что Вы знаете о его хитростях**

Скажите так, будто Вы случайно узнали о планах манипулятора. Например, так: «До меня дошли сведения, что Вы утверждаете, будто…». Ни в коем случае не выдавайте свой источник информации, не называйте имя того, кто сообщил Вам об интригах. Сделайте вид, что Вы допускаете: Ваш собеседник мог ошибиться, что-то не так понять и сделать неправильные выводы.

**ПРИМЕР**

Девушка из отдела маркетинга поехала на выставку-конференцию в Санкт-Петербург. Там ей предстояло работать на стенде, представлять компанию и ее услуги. На эту же конференцию днем позже прибыл и специалист отдела рекламы – человек всегда вежливый, юморной и улыбчивый, но очень скользкий. Его недолюбливали в компании. Когда он подошел к стенду и увидел там коллегу из отдела маркетинга, то спросил у нее: «Как дела?». Девушка ответила: «Да ничего!» .Когда она вернулась с конференции, ее уже ждал недовольный руководитель отдела: «Почему ты позоришь наше подразделение? Почему говоришь, что тебе нечего делать на конференции?!». Девушка была в шоке от такого неожиданного обвинения. Она добросовестно работала! Стали разбираться. И выяснилось, что смешливый коллега из рекламного отдела неверно истолковал ее ответ «Да ничего». Он решил, что это означает, будто девушке нечем заняться. А, возможно, сознательно и из спортивного интереса придумал такую трактовку.

Вы покажете, что о тайных планах манипулятора Вам известно, Вы можете их распознать и нейтрализовать. В конце беседы подчеркните: «Мне приятно, что мы обсудили с Вами нашу проблему!». Затем попросите, чтобы впредь сотрудник приходил к Вам и откровенно говорил о том, что его волнует. После такой беседы у интригана снизится желание заниматься манипуляциями.

**Если интриган неисправим, сокращайте его**

О том, как противостоять моббингу на работе, читайте в № [*3, 2011*](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=9520)

Сокращение – безболезненный способ расстаться с сотрудником, у которого, возможно, нет дисциплинарных взысканий, а также замечаний по поводу качества работы. Но его моральные качества Вас явно не устраивают, а интриги, которые он плетет, приводят к напряженности в коллективе, конфликтам, моббингу.**\***

Тогда просто сократите такого сотрудника, оформив все по закону, чтобы впоследствии Вас не обвинили в самодеятельности и не восстановили ненужного человека на работе.

# 5 способов нейтрализовать негативную ситуацию в коллективе

Вера Альшевская, HR-директор корпорации «Баркли», делится своим опытом разрешения негативных ситуаций на работе.

«Прежде чем выбрать тот или иной инструмент нейтрализации негативной ситуации в коллективе, нужно разобраться в истинных причинах ее формирования — только в этом случае попытки исправить ситуацию будут эффективными. Ухудшение морально-психологического климата в коллективе может пагубно сказаться на работе, поэтому в интересах руководства улучшить обстановку, используя для этого как стандартные, так и нетривиальные методы.

Корпоративная культура

Обстановка внутри коллектива напрямую зависит от типа корпоративной культуры. Кулуарные обсуждения и междоусобные разборки свидетельствуют о нездоровой атмосфере ― в такой ситуации руководитель должен своевременно пресекать любую деструктивную информацию. Необходимо отметить, что большая часть неприятных кейсов, связанных с распространением «сплетневируса» по офису, происходит с молчаливого согласия руководства. В рамках профессиональной этики нужно открыто и четко дать понять своим подчиненным, что подобный вариант выстраивания взаимоотношений в коллективе категорически недопустим. Пресекайте такие действия решительно и публично! Выявляйте «зараженных» сотрудников и своевременно «лечите». Чем дольше вы позволяете таким «коллегам» распространять вирусную информацию, тем хуже становятся отношения между отдельными сотрудниками и в команде в целом.

Тимбилдинг

Бывает так, что в коллективе плохо налажены межличностные коммуникации, отсутствуют общие интересы. Особенно часто это встречается в проектных командах, где коллектив подбирается для совместного решения задач из разных структур или даже отдельных офисов компании. Это неизбежно приводит к трениям, провоцирует сложности в решении совместных задач, приводит к скрытой конфронтации. Самый короткий путь в решении такой ситуации ― организация командного мероприятия. Рынок таких услуг сейчас достаточно развит, поэтому каждая компания может найти мероприятие, подходящее корпоративной культуре. Даже без существенных финансовых затрат можно самостоятельно справиться с решением этой проблемы — это может быть и организация шахматного турнира прямо на территории офиса, и товарищеский футбольный матч, и совместное посещение интересной выставки. Все зависит от типа корпоративной культуры, возрастных особенностей, гендерного состава и, конечно, личных пристрастий ваших коллег. Результат не заставит себя долго ждать!

На практике я сталкивалась с ситуациями, в которых негатив зарождался вне офиса, а проецировался на рабочий процесс. Обычно это происходит в компаниях с крайне высоким объемом работы персонала на пике проектных загрузок. Когда сотрудники остаются в офисе сверхурочно, вынуждены отвлекаться на рабочие задачи в свое свободное время, часто и подолгу находятся в командировках. Родные и близкие крайне неодобрительно относятся к таким обстоятельствам, оказывают давление, принуждают к смене работы. Как следствие, и у самого сотрудника формируется негативное отношение к рабочей нагрузке. В таком случае тимбилдинги также полезны, поскольку всегда можно пригласить на мероприятия близких родственников. Например, организовать День открытых дверей для членов семей работников, с рассказом о компании, общением с руководством, последующим совместным чаепитием отлично поможет снять негатив и сформировать образ благонадежного работодателя. Для детей, если позволяет территория, можно позвать клоунов и аниматоров. Это очень запоминающееся событие, позволяющее людям сблизиться еще больше и прийти к взаимопониманию.

Профессиональные тренинги

Зачастую негативная среда формируется в молодых и малоопытных командах — для успеха им может просто не хватать знаний и навыков успешных коммуникаций. У них пока еще отсутствует должным образом сформированное умение правильно доносить информацию, разрешать конфликты, работать в команде, делегировать полномочия и расставлять приоритеты. Здесь стоит важная задача ― обеспечить молодым бойцам непрерывное наращивание компетенции в области конфликтологии и психологии рабочих отношений. Сегодня это очень востребованное и важное направление. Можно организовать Soft-skill тренинг, где такие сотрудники могли бы на практике овладеть инструментами эффективных коммуникаций, получить знания в области разрешения конфликтов и успешно применять их для качественного взаимодействия с коллегами и партнерами. Это позволит повысить уровень передачи и получения информации среди персонала.

Комната психологической разгрузки

Высокий темп и постоянно растущий объем задач нередко бывают тесно связаны с повышением уровня недовольства персонала. Плотная интенсивность работы и неподвижность в рабочее время напрямую влияют на психоэмоциональное состояние сотрудников. В таком случае можно организовать комнату психологической разгрузки. Форматы могут быть разными ― от мини- спортзала до релакс-помещения с тихой музыкой и удобными креслами-трансформерами. Мужчинам, например, достаточно подтянуться на турнике 10 раз и сделать несколько физических упражнений, чтобы почувствовать себя комфортней эмоционально и физически.

Транслирование перспектив

Как бы банально не звучал совет ― не пренебрегайте возможностью открыто и честно доносить до персонала текущее состояние дел в бизнесе. В информационном вакууме сотрудники склонны преувеличивать текущие сложности, искажать факты, домысливать. А это неотвратимо провоцирует рост напряженности, повышает уровень неуверенности в завтрашнем дне и, как следствие, оказывает негативное влияние на атмосферу в коллективе. Главная задача руководства в такой ситуации — регулярно информировать персонал об изменениях и возможных перспективах преодоления кризисных моментов, которые в компаниях периодически случаются. Когда сотрудники видят открытую позицию руководства, знают о том, что бизнес предпринимает максимум усилий для улучшения сложившейся обстановки, планирует свою деятельность как в отдаленной, так и в ближайшей перспективе, уровень их лояльности стабилизируется. Для этого топ–менеджерам достаточно проводить периодические личные встречи с подчиненными или же использовать внутренние информационные ресурсы для информирования персонала. Руководство должно раскрыть сотрудникам стратегию компании и перспективы развития либо преодоления сложностей, несмотря на текущие непростые рыночные условия, нездоровую конкуренцию и непрерывное повышение стоимости продуктов и услуг. Это очень эффективный инструмент.»

Вера Альшевская, HR-директор корпорации «Баркли»

# Руководители борются друг с другом за ресурсы и влияние.

**Уличают в непрофессионализме. Как побудить их изменить поведение**

Юлия ЖИЖЕРИНА, Директор по персоналу компании «Управление строительством 620»

В ЭТОЙ СТАТЬЕ ЧИТАЙТЕ:

* в какой мере и в каких ситуациях конфликтность руководителей (созидательная конфронтация) приемлема и необходима;
* как составить матрицу функционала и как она поможет свести на нет вечное противостояние руководителей двух подразделений;
* как подвести управленцев к осознанию и признанию истинной причины их борьбы друг с другом, а также спора за власть, влияние и ресурсы;
* почему предложение одному из руководителей-антагонистов возглавить оба подразделения, а другому – стать заместителем может отрезвить управленцев.

К HR-директору пришел коммерческий директор и начал свой рассказ со случая, который, казалось бы, не относится к компетенции главы службы персонала. Крупный клиент обратился напрямую к коммерческому директору, так как растерялся: из компании поступило два предложения, и цена на одну и ту же продукцию, указанная в этих предложениях, различается. Клиент не знает, как поступить. Он решил уточнить, не будет ли продукция, которая дешевле, менее качественной. Вся эта ситуация стала неприятным сюрпризом и для коммерческого директора. Но он разобрался в ней.

Оказывается, предложение выслали клиенту две разные службы: одна – маркетинга и продвижения, другая – продаж. Они не согласовали друг с другом свои действия. Клиента разница в коммерческих предложениях смутила, и **сделка едва не сорвалась**. А вообще руководители этих двух служб давно воюют друг с другом. Они постоянно спорят о том, кто и что вправе делать. То один, то другой начальник уличают друг друга в посягательстве на свои полномочия и жалуются на это коммерческому директору, а когда удается, то и гендиректору. Словом, они все время не могут поделить что-то, создают конфликтные ситуации на ровном месте. Гендиректор попросил коммерческого директора и HR-директора нивелировать постоянное противостояние двух управленцев.

Марина ВОЛОСТНОВА,

Директор по персоналу российского представительства компании CNH Industrial

**Приглашаю руководителей в кабинет и выступаю в роли медиатора. Исхожу из принципа: кто больше зарабатывает, у того больше ресурсов**

Я не жду, что руководители заговорят первыми – обычно они не общаются друг с другом. Начинаю говорить я как медиатор о сути спора. Когда наступает перелом, и конфликтующие хотят сказать что-то, я предоставляю им слово. После этого несложно направить беседу в конструктивное русло. Объясните руководителям, как распределяются ресурсы в вашей компании. Я говорю, что все зависит от эффективности процессов и от того, какое подразделение приносит больше прибыли. Если компания получает максимальную прибыль, скажем, от продажи запасных частей, то больше всего ресурсов получают руководители отделов логистики, склада и продаж.

**Абсолютная бесконфликтность руководителя – это плохо. Но только в определенном контексте**

Абсолютная гармония в управлении всегда отдает фальшью. Основоположник современной конфликтологии Георг ЗИММЕЛЬ утверждал, что «враждебность, наряду с симпатией, является основой человеческих отношений». А два известных в США руководителя – Джордж БУРКЕ (корпорация «Джонсон энд Джонсон») и Эдвард ГРОУН («Инеп») – не просто **поощряют разные взгляды менеджеров на проблемы**, а требуют, чтобы они различались. Эти руководители окружают себя людьми, которые независимы в своих суждениях и способны ради дела сказать правду, даже если она противоречит взглядам высшего начальства. Так называемая **созидательная конфронтация** необходима. Но одно дело – борьба за верное решение, противостояние неправильному ходу мысли. И совсем другое – негатив одного управленца по отношению к другому, постоянная борьба с ним за ресурсы, влияние и власть. Из-за этого атмосфера в подразделениях ухудшается, сотрудники чаще увольняются, что рано или поздно приведет к снижению эффективности работы, финансовым потерям. Такое противостояние надо не поощрять, а гасить.

**Пригласите гендиректора и двух руководителей на беседу и прямо спросите, из-за чего у них противостояние**

**Изучите бюджеты подразделений, идентичных по размеру, функциям и результатам. Ограничьте руководителям-антагонистам доступ к гендиректору**

Если бюджеты у подразделений, возглавляемых противоборствующими управленцами, порой различаются в разы (то у одного отдела в два-три раза больше, то у другого), и при этом никаких особых проектов эти подразделения не реализовывали, скорее всего, они активно борются за ресурсы. С переменным успехом. В основном выбивая нужное распоряжение гендиректора. Уточните у него, не слишком ли часто приходят на прием руководители-антагонисты. Если часто, ограничьте им доступ к «телу» руководителя компании. Во-первых, установите периодичность, с которой можно обращаться к нему, – скажем, раз в неделю. Увеличьте число коммуникаций через секретаря. По спорным вопросам порекомендуйте гендиректору отправлять руководителей подразделений к их непосредственному начальнику.

Организуйте такую четырехстороннюю встречу (два руководителя, Вы и гендиректор компании) и выясните, в чем первопричина борьбы за власть и ресурсы между руководителями. **Не довольствуйтесь отговорками** типа: «Он неуважительно ведет себя по отношению ко мне» или «Он лезет не в свои дела». Докапывайтесь до истинной подоплеки противостояния. Подчеркивайте, что Вы намерены выяснить истинную причину, а не довольствоваться тем, чтобы разбирать ее следствие. Хорошо работает **прием «Почему?»**. Задавайте этот вопрос каждый раз, когда услышите очередной довод одного руководителя против другого, не являющийся истинной причиной ссор. Подоплека, до которой Вы докопаетесь, скорее всего, окажется неприятной для обеих противоборствующих сторон. Поэтому будьте готовы к тому, что Ваши собеседники будут всячески увиливать, называть другие причины и не сразу озвучат истинную подоплеку. Вам предстоит помочь им в этом, подвести к этому в ходе беседы.

**ПРИМЕР**

HR-директор пригласил на беседу руководителей двух отделов – отдела маркетинга и продвижения продукции и отдела продаж. В этом участвовал первый заместитель гендиректора. Глава службы персонала пояснил, для чего все собрались: чтобы выяснить, почему два отдела постоянно конфликтуют. Руководитель отдела маркетинга сразу сказал: «Отдел продаж отказывается признавать наши заслуги и стремится узурпировать право общаться с клиентами только себе». На это руководитель отдела продаж ответил: «Отдел маркетинга делает ту работу, которую должны выполнять мы, – заключает сделки с некоторыми крупными клиентами». После этого Директор по персоналу высказал предположение, что это не причина, причина скорее в другом. И предложил каждому из руководителей объяснить, почему каждая сторона ведет себя так некорректно.  Возникла небольшая пауза. Тогда HR-директор спросил: «Может быть, есть обстоятельства, о которых Вы не хотите говорить?». Первым заговорил руководитель отдела продаж: «Отдел маркетинга и продвижения заключает сделки с некоторыми крупными клиентами, с которыми контактирует в ходе акций по продвижению продукции, чтобы получать проценты от сделок. Хотя это не их работа». Директор по персоналу снова спросил: «Почему это вызывает у Вас возмущение?». Начальник отдела продаж ответил: «Сделки с клиентами должны заключать мы – на этом мы зарабатываем». HR-директор поинтересовался: «Но почему же Вы не заключили сделку сами?». На это последовал ответ: «Во-первых, мы не успели, так как с клиентом начал общаться отдел маркетинга. Во-вторых, отдел предоставил клиенту максимальную скидку, хотя для этого не было оснований». На это руководитель отдела маркетинга и продвижения сказал: «Да, мы заключили договор с клиентом, так как постоянно общались с ним. Мы заслужили право заключить сделку и получить проценты. А руководителя отдела продаж это коробит еще и потому, что он теперь не получит на свою карту бонусы от клиента. Помимо процента от сделки. О том, что такие бонусы клиент отчисляет, нам рассказал сам клиент». Тут слово взял первый заместитель гендиректора: «Вы хороши оба. И тот, и другой стремились получить что-то еще помимо предусмотренного вознаграждения. Премия руководителя отдела маркетинга и продвижения и без того завязана на показателях продаж – он не должен заниматься продажами напрямую, а влиять на спрос продукции своей работой – акциями по продвижению продукции. Поэтому дополнительные проценты от сделки с крупным клиентом руководителю отдела не полагаются. А бонусы, которые перечислял крупный клиент раньше руководителю отдела продаж, незаконны. Выражаясь юридическим языком, это коммерческий подкуп. За это установлена уголовная ответственность». HR-директор подвел итог: «Причина противостояния руководителей корыстная. Разумеется, дальше так продолжать нельзя».

**Выяснив, в чем причина противоборства двух менеджеров, предложите сначала им самим найти выход. 4 условия**

Установите срок, в течение которого они должны выработать порядок бесконфликтного взаимодействия. Скажем, дайте две недели на это. Затем попросите их озвучить свое решение Вам и генеральному директору или его заместителю. Для этого снова соберите четырехстороннюю встречу.

**Видео по теме**  
  
О том, как урегулировать конфликт между сотрудниками, расскажет **Ирина МИРОНОВА** в видеосеминаре «**Управление конфликтами в коллективе**» в Школе Директора по персоналу на сайте [mgu.HR-director.ru](http://mgu.hr-director.ru/).

Чтобы диалог руководителей был продуктивным, попросите их, общаясь, **соблюдать четыре условия**. Какие именно, смотрите в схеме ниже.

Если руководители отделов договорятся друг с другом, то хорошо. Но будьте готовы к тому, что этого не произойдет**\***. Как показывает статистика, **лишь 40% споров разрешаются самими участниками конфликта**. И то, если они действительно этого хотят и являются сильными личностями. Когда речь идет о финансовых интересах, каждая из сторон станет стремиться предлагать такие варианты работы, при которых ее интересы не пострадают. А значит, не исключено, что договориться противоборствующим сторонам и выработать честный порядок действий не удастся. Поэтому наверняка потребуется Ваше участие.

**Схема. 4 условия, которые должны соблюдать руководители-антагонисты, вырабатывая порядок цивилизованной совместной работы**

Анастасия ЛОБАРЕВА,

Директор по персоналу группы компаний «Грата»

**Лидеры начинают делить полномочия, когда команда переживает стадию «бурления». Подготовьтесь к этому моменту**

Любая команда переживает четыре этапа развития – формирование группы, бурление, распределение полномочий и слаженная работа. И конфликты появляются в тот момент, когда игроки уже начали взаимодействовать, установились роли, распределена ответственность. Словом, работа начала кипеть. Это и есть этап «бурления». Проявите инициативу и предложите четко распределить задачи и ресурсы, изобразите диаграмму или схему и покажите, где начинается и заканчивается зона влияния каждого руководителя. В заключение составьте Пакт о правах. Помните: если состав команды изменился, каждому новому участнику надо снова объяснить, каковы границы его полномочий.

**Чаще всего причина в нечетком распределении обязанностей. Составьте матрицу функций**

Если в организационном плане все урегулировано, то не возникнет даже повода для споров о том, кто имеет право что-то делать, а кто нет. Если же споры возникают, причина, скорее всего, в том, что не определены границы функционала каждого из руководителей, не обозначены ресурсы, которыми они могут пользоваться. Наталья СУПРУНОВА, Директор по персоналу Urban Group, рекомендует в таких случаях составлять матрицу функционала. Иначе говоря, пропишите, кто, что и как именно делает. Действуйте в три этапа. Составьте таблицу. В ней Вы перечислите функциональные обязанности каждого руководителя (подразделения) и укажете, что делает тот или иной руководитель по той или иной функции. Благодаря этому Вы **увидите, какие функции пересекаются или повторяются у разных руководителей.**

Но сам по себе факт наличия пересекающихся функций не означает, что есть организационная проблема. Возможно, у руководителей разные роли по одной и той же задаче. Чтобы проверить это, укажите также, какую роль в общих пересекающихся функциях играет каждый из управленцев. Таких ролей три – заказчик, исполнитель, потребитель. Скажем, если подразделение рекламы изготавливает бренд-бук, а служба маркетинга заказывает эту продукцию, то считается, что по данному вопросу служба рекламы – это исполнитель, а служба маркетинга – заказчик. Если роли у разных руководителей одинаковые, налицо организационная проблема, и Ваша задача ее устранить – четче разграничить задачи. Если распределить роли по той или иной функции сложно, то разбейте ее на микрозадачи и **для каждой микрозадачи пропишите роль каждого руководителя.** В итоге получится матрица функционала, по которой будет видно, есть ли наложения полномочий у разных руководителей по одной и той же функции (пример матрицы для трех служб – маркетинга, продаж и рекламы – см. в таблице ниже). Когда правильная матрица будет готова, согласуйте ее с гендиректором, а затем ознакомьте с ней руководителей подразделений под роспись.

**Таблица. Матрица функциональных обязанностей служб маркетинга, продаж, рекламы и PR (фрагмент)**

| Функция | Роль дирекции по маркетингу | Роль дирекции по продажам | Роль дирекции по рекламе и PR |
| --- | --- | --- | --- |
| Ведение базы по конкурентам | Выполняет (исполнитель) | Нет | Нет |
| Разработка методик ценообразования | Выполняет (исполнитель) | Согласовывает (заказчик) | Нет |
| Управление ценой в процессе продажи | Согласовывает (заказчик) | Выполняет (исполнитель) | Нет |
| Формирование бренда | Выполняет (заказчик) | Выполняет (потребитель) | Выполняет (исполнитель) |
| Нейминг и фирменный стиль, подготовка бренд-бука | Согласовывает (заказчик) | Нет | Выполняет (исполнитель) |

**ПРИМЕР**

Гендиректор попросил Директора по персоналу побеседовать с руководителями двух подразделений – производственного отдела и ремонтной службы. Между ними постоянно происходят стычки – начальники не могут разобраться, кто вправе решать вопросы, связанные с ремонтом оборудования. Руководитель компании поставил задачу HR-директору – разобраться в причинах противостояния начальников отделов и урегулировать их отношения. Начальник ремонтной службы сказал главе службы персонала: «Когда в производственном отделе возникают проблемы с оборудованием, я должен решать, когда и как его ремонтировать. Но руководитель производственного отдела решает это сам, причем так, что подрывает мой авторитет. Он просит моих подчиненных отремонтировать станки после рабочего дня и начисляет им за это дополнительные деньги». Да, если исходить из этих слов, то виновным однозначно кажется начальник производственного отдела.  Но HR-директор решил выслушать и предполагаемого виновника. Тот рассказал: «Когда оборудование ломается, я делаю заказ на ремонт. Однако руководитель ремонтной службы не торопится выполнять его. Он говорит, что у него много заказов, и он отремонтирует станок, когда подойдет очередь. Но это означает, что в работе моего отдела должен быть простой. Мы должны сидеть, ничего не делать и ждать. Я не могу этого допустить, а потому договариваюсь сам с работниками ремонтной службы – за доплату они восстанавливают станки после 18.00». HR-директор понял, что криминала в действиях начальника производственного отдела нет, он исходит из интересов дела и вовсе не претендует на сферу влияния руководителя ремонтной службы.  Тогда Директор по персоналу в присутствии обоих начальников составил матрицу функций. Из нее следует, что действительно одна и та же функция повторяется у двух руководителей. Но чтобы понять, насколько это критично, HR-директор предложил расписать роль каждого руководителя. Оказалось, что начальник ремонтной службы является исполнителем, а руководитель производственного отдела – заказчиком. HR разъяснил, что вся проблема в том, что начальник ремонтной службы не ведет себя как исполнитель. Он должен был сам что-то придумать и оперативно решить вопрос, чтобы в производственном отделе не было простоя – попросить подчиненных поработать сверхурочно и найти возможность оплатить эту работу. Если руководитель ремонтной службы будет поступать именно так, стычки прекратятся.

**Начальники доносят друг на друга? Пусть вышестоящий руководитель принимает доносы в письменном виде**

Да еще приговаривает: «Если Вы изложите мне все письменно, я смогу использовать это как документ – устроить служебное расследование или разбирательство либо поднять эту тему на совещании». Порекомендуйте так поступить тому управленцу, которому пытаются доносить друг на друга руководители подразделений. Как правило, это резко сокращает желание ябедничать. Кроме того, даже если человек и захочет оформить свой донос на противоборствующую сторону письменно, то когда будет писать, еще раз подумает и поймет, что этого делать не надо.

**Предложите решение: один из руководителей возглавит оба отдела, а другой станет заместителем**

Скажите: «Раз вы все время норовите захватить друг у друга участок работы и присоединить себе, значит, вам мало полномочий и ответственности. Пусть один из вас полностью возглавит оба отдела, а другой станет его заместителем». Наверняка, такое предложение отрезвит вечных оппонентов и побудит пойти на примирение и выстраивание конструктивных отношений без противостояния. Ведь **эффективно управлять двумя подразделениями очень сложно**. Поэтому вряд ли такая перспектива привлечет кого-то из руководителей. Но и стать заместителем своего оппонента едва ли кто-то захочет. Это обречет на жуткий дискомфорт и приведет к увольнению. Поэтому назначать одного из вечно борющихся руководителей заместителем другого стоит только в одном случае: если Вы хотите, чтобы тот, кого Вы назначаете замом, покинул компанию. В остальных случаях стоит лишь ограничиться этим предложением, сделать так, чтобы **припугнуть вечных спорщиков, мотивировать их выстраивать диалог**.

Константин МИЩЕНКО,

директор и соучредитель компании «Лоцман Про»

**Линейный руководитель может спровоцировать конфликт со своим шефом, если решает срочные дела с вышестоящим начальством**

Я наблюдал такой сценарий: линейный руководитель, побуждаемый «добрыми» намерениями, приходит к вышестоящему руководству, описывает ситуацию и просит принять срочное и важное решение. Руководство принимает решение и наделяет линейного менеджера максимальными полномочиями. Менеджер, конечно, справляется с задачей. Но позже выясняется, что ей должен был заниматься его руководитель или другой департамент. Во-первых, линейный менеджер конфликтует со своим непосредственным руководителем, что плохо сказывается на эффективности работы подразделения. Во-вторых, менеджер дезинформирует руководство, что не есть хорошо.

**Руководители в пику друг другу предложили противоречащие проекты. Пусть гендиректор предложит их совместить**

Иначе говоря, объясните гендиректору, что ему не стоит однозначно отдавать предпочтение проекту одного из руководителей. Это приведет к обострению противостояния между ними и борьбы за положение и авторитет.

**ПРИМЕР**

Начальник складских комплексов предложил возвести склад нового поколения, оснащенный по последнему слову техники. Начальник службы логистики, который постоянно выступал в роли оппонента начальника складских комплексов, был против его идеи. Гендиректор, однако, поддержал начальника складских комплексов. В группу по реализации проекта вошел и начальник службы логистики, который вдруг стал демонстрировать заинтересованность в том, чтобы быстрее все сделать. Но работа над проектом шла медленно и в срок не была закончена. Кроме того, был существенно превышен бюджет. В недостатках обвинили руководителя проекта – начальника складских комплексов. А позже, изучив документацию, HR-директор заметил, что большинство оборудования и материалов закуплено по завышенной цене. Отвечал за закупку вечный антагонист руководителя проекта – начальник службы логистики. И перерасход средств – это его своеобразная месть за то, что руководство компании отдало предпочтение начальнику складских комплексов, выделило его. Руководителя службы логистики уволили.

Попросите гендиректора либо отвергнуть оба проекта, либо объединить их – взять все лучшее из них, разработать новый проект, а потом реализовать его. Причем пусть руководитель компании поручит реализацию обоим руководителям-антагонистам. Они должны сделать это вместе. Порекомендуйте гендиректору вызвать обоих начальников, указать как на погрешности в их проектах, так и на ценные находки, а затем предложить вместе реализовать новый проект. Так **гендиректор покажет, что ценит обоих управленцев** и хочет, чтобы они научились взаимодействовать.

**Поставьте условие:** если руководители подразделений сумеют усмирить амбиции и результативно поработать, выполнить проект, то получат премию. Если не сумеют, будут оба уволены. Разумеется, такое условие можно ставить, если компания действительно готова в случае негативного исхода без вреда для бизнеса расстаться с обоими управленцами.

**Переведите начальников в филиалы, назначьте им заместителей, повысьте одного из них или увольте**

Если перевести спорящих руководителей в разные филиалы, они не будут пересекаться по работе и противостоять друг другу. Назначить начальникам-антагонистам заместителей нужно для того, чтобы **уменьшить их уверенность в собственной важности и незаменимости**. Как правило, менеджеры начинают открыто противостоять друг другу, прилюдно бороться за сферы влияния и ресурсы, когда у них есть такая уверенность. Но если у них появятся активные амбициозные заместители, возможно, управленцы будут вести себя более осмотрительно и не станут открыто конфликтовать по любому поводу. Постепенно отношения нормализуются.

Повышать одного из вечных спорщиков стоит в том случае, если Вы понимаете, что **борьбу провоцирует только один**. Тогда второго, который защищается от нападок, и назначьте на вышестоящую должность. Можно – руководителем над менеджером-антагонистом. Он сам покинет компанию. Если такой вариант назначения невозможен, и Вы испытали все приемлемые способы усмирения и сплочения спорщиков, то увольняйте провокатора.

**Важные выводы**

1. Руководители подразделений борются друг с другом за ресурсы, влияние и полномочия, когда понимают, что их можно прирастить – есть организационные недостатки.
2. Противостояние управленцев можно прекратить, если жестко обозначить их зоны ответственности, границы полномочий и определить роли в решении задач (исполнитель, потребитель или заказчик).
3. Необходимо использовать и приемы психологического влияния на управленцев – показать негативные последствия их противоборства, предложить самим решить проблему, озвучить четыре правила общения друг с другом.

# Если мягкие переговоры ни к чему не привели, проведите жесткие

В отличие от мягких переговоров во время жестких Вы как ведущий уже вправе действовать более жестко и **подавать не только синтоны, но и умеренные конфликтогены**, чтобы продемонстрировать серьезность своих намерений. Скажем, **напористо требуйте прекратить делать и говорить то, что приводит к конфликту** (как проводить жесткие переговоры, см. в схеме 2).

**Искорените двойные стандарты в компании. Если условия для разных сотрудников отличаются, объясняйте это**

Если существуют двойные стандарты, то одним можно то, что запрещено другим. Люди думают: «Почему им можно, а мне нельзя?!» И начинают действовать так, как можно другим. Это неминуемо приведет к конфликту. Наблюдайте, не формируются ли двойные стандарты в компании, и старайтесь вовремя их устранять. Если же для сотрудников какого-либо подразделения другие правила устанавливаются из-за того, что есть специфика в работе, разъясняйте это. Скажем, менеджеры по продажам могут не сидеть в офисе «от звонка до звонка», так как у них разъездная работа.

**Выявите фразы-конфликтогены, укажите в Кодексе поведения сотрудника, что употреблять их запрещено**

Пропишите общие правила поведения сотрудников в компании: что допустимо, а что нет, как строятся внутренние коммуникации. Это **устранит лишние предпосылки для недопонимания и для конфликтов**. Особое внимание уделите запрету на фразы-конфликтогены, поскольку в них подсознание собеседника видит недружелюбный посыл, смягченный внешней пристойностью. Скажем, **фразу «Я Вам еще раз повторяю…» подсознание человека превращает в подобную такой – «Вы что, совсем глухой или туго соображаете?!»**. Иначе говоря, конфликтогены в таких фразах скрытые. Но считываются людьми легко.

**Пример**

HR-директор заметил, что некоторые стандартные высказывания руководителей в адрес подчиненных вызывают у последних возмущение и желание унизить начальника в ответ. Холодные и отстраненные, эти фразы тем не менее вызывали чувство унижения. Все они были собраны HR-директором и внесены в Кодекс поведения сотрудника как запрещенные к применению. За нарушение запрета – выговор, депремирование. Фразы такие:

– «Я Вам русским языком говорю!» (человек воспринимает ее так, будто его как-то обозвали);  
– «Был бы я на вашем месте…» (это воспринимается как «Что Вы там вообще о себе думаете и чем Вы занимаетесь?»)  
– «Послушайте, Вы!» (звучит, будто начальник забыл, как зовут подчиненного)

«Подумайте, наконец, сами…» (руководитель косвенно дает понять подчиненным, что не надеется на их благоразумие и умственные способности)

– «Ну сколько можно?» (смысл фразы: «Надоели!»)  
– «Честно говоря…» (звучит как «Сейчас выскажу Вам все, что думаю о Вас»)  
– «Ты не обижайся, но…» (воспринимается как «Наконец я понял, как тебя унизить, какую неприятность сказать»)  
– «Опять», «Так и знал!» (указывают на неисправимость, бестолковость человека)

Как это ни странно, с введением Кодекса поведения в компании количество конфликтных ситуаций заметно уменьшилось.

**Пропишите, что руководители подразделений должны останавливать тех, кто провоцирует конфликты**

Требуйте, чтобы человек объяснился: что он имел в виду, почему повел себя недоброжелательно по отношению к коллеге. Если виновник смущается, начинает увиливать, пусть руководитель потребует прекратить провокации и интриги и сказать все начистоту. Так удастся **приструнить безответственных болтунов**. Внесите такой пункт и в Кодекс поведения сотрудника: «Каждый работник должен создавать в коллективе атмосферу открытости и придерживаться конструктивного подхода к решению проблем».

**Поставьте себя на место участников конфликта и выявите причины. В том числе скрытые**

Говоря языком психологов, «присоединитесь» к ситуации и почувствуйте, что спровоцировало конфликт. Без этого Вы не найдете способы его погасить. Возможно, Вы поймете, что в подразделении есть скрытая конкуренция и кто-то из сотрудников не выдерживает и «срывается» на коллегах. Либо один из специалистов намеренно мешает работе другого и провоцирует его на ссоры. А может быть, у руководителя отдела был тяжелый разговор с вышестоящим начальством, и тот сорвался на подчиненном. Словом, причина обязательно есть, убежден Андрей МЯГОТИН, генеральный директор «Термеко Группа Компаний». Если же Вы видите, что «срывающихся» сотрудников в коллективе все больше и обстановка накаляется, скорее всего, есть источник – конфликтная личность. Поговорите с ней либо переведите в другое подразделение. Если и после этого она не изменит свое поведение, предложите ей продолжить совершенствовать свои навыки в другой компании.

**Не пробуждать инстинкт выживания! Требуйте, чтобы руководители критиковали подчиненных конструктивно**

**Неконструктивная критика создает предпосылки для конфликтов. Она фрустрирует потребность человека в одобрении и признании его сильных сторон.** Он сначала находится в подавленном состоянии, а потом начинает «бунтовать» и провоцировать конфликты. Предположим, руководитель сказал про план работы, составленный подчиненным: «Ничего конкретного и примечательного. Одна вода и банальщина!» Возможно, в первый раз такой отзыв сработает в плюс – подтолкнет подчиненного искать необычные решения, глубже продумывать свои действия. Но если начальник постоянно дает такую обратную связь, то это способствует формированию тягостной обстановки в коллективе и формирует почву для конфликтов.

Особенно плохо, если руководитель при этом напирает на подчиненного, ставит его в тупик или загоняет в угол, угрожает, что примет меры. В таких случаях инстинкт выживания, который обычно «спит» у современных людей (его проявления сдерживаются культурными нормами и разумом), начинает проявляться в полную силу. **Сотрудник может перейти от защиты к нападению.**

**Пример**

Михаил устроился на работу в канцелярию в крупную страховую компанию. Его обязанность – готовить документы для руководителя отдела разработок новых проектов. Эту должность занимал Андрей, ровесник Михаила. Обычно, просмотрев документы, подготовленные Михаилом, Андрей находил ошибки, делал пометки и возвращал через секретаршу. Но однажды он подошел к Михаилу и сказал: «Ты очень невнимателен. Если не прекратишь издеваться, я вынужден будут попросить HR-службу проверить тебя на профпригодность». Михаил среагировал так, что было неожиданно даже для него самого: он вдруг побагровел, навис над Андреем и тихо произнес: «Только попробуй!!! Если что, на улице потолкуем… Наедине…» Это типичный случай «пробуждения» инстинкта выживания. Михаил только что вернулся из армии, и эта работа была для него очень важна, так как он не имел большого опыта, чтобы запросто найти другое место. Потеря работы стала бы для молодого человека катастрофой. Угрозу Андрея Михаил воспринял соответственно и перешел в наступление.

**Татьяна ОЗЕРЕЦКАЯ,**

руководитель центра подбора и адаптации «Национальной Страховой Группы»

**Вмешайтесь в «офисную войну», объявите, как ее прекратить, и добивайтесь, чтобы все этому следовали**

Затяжные конфликты и «офисные войны» обязательно надо прекращать, так как, начавшись из-за пустяка (коллега принесла из дома горшок с цветком, а соседка по работе недовольна, либо кто-то оставляет на столе грязную чашку, один попросил другого перехватить важный звонок в свое отсутствие, а тот этого не сделал), они мешают полноценно работать. Выступите третейским судьей – примите решение, как прекратить конфликт, объявите его на общем совещании всех участников противостояния, а затем требуйте, чтобы все четко выполняли это решение. Предварительно, конечно, поговорите с каждым «воякой», выслушайте его доводы, узнайте его позицию. Если кто-то не желает выполнять ваше решение, принимайте жесткие административные меры вплоть до увольнения. Иногда это единственный способ прекратить конфликт.

Как правильно действовать, Вы наверняка знаете. **Не критиковать человека, а указывать на его ошибки.** Причем прямо, но мягко, без подчеркнутого негатива, начинать разговор с позитива, иначе говоря, выдать синтон. Руководитель Михаила (из примера, приведенного выше) должен был сначала отметить старание сотрудника, найти положительные качества в его работе, а затем **предложить вместе разобраться, почему появляются ошибки и как их устранить**. Можно было также наладить процедуру предварительного согласования документов по электронной почте.

В других случаях руководитель говорит: **«Мне понравилось, как Вы поработали над планом. Но давайте внесем пару улучшений».** Таким образом, сотрудник воспринимает синтон «Все в порядке» и безболезненно относится к замечаниям руководителя.

**Призывайте руководителей не устраивать публичных разносов и забыть фразу: «Ничего личного, только бизнес»**

Если руководитель склонен публично распекать провинившихся подчиненных, это вызывает у них чувство страха и унижения. Но не только. Глубоко **внутри зарождается еще и личная ненависть к руководителю. А это прямая дорога к конфликту** – рано или поздно он произойдет. Поэтому разъясняйте руководителям подразделений, что лучше указывать сотрудникам на ошибки, беседуя с глазу на глаз и не выходя за рамки этикета, как бы ни было сложно. И не стоит думать, что фраза «Ничего личного, это всего лишь бизнес» позволяет начальнику как угодно делать замечания подчиненному. Негативно заряженные слова всегда ранят человека как личность, даже если речь идет лишь о деловых качествах. Особенно когда таких слов много.

# Как не допускать конфликтов на ровном месте.

**Выявите конфликтогены и противопоставьте им синтоны**

**Сергей ЧАБУНИН,** преподаватель кафедры психологии МФПУ «Синергия», тренер

**Лучшего страхового агента перевели из филиала в головной офис, и между новичком и сотрудниками сразу сложились напряженные отношения. HR-директор проверил: в оргструктуре все в порядке, обязанности разделены, материальные интересы сотрудников не пересекаются. Словом, реальных оснований для конфликтов нет. Многое объяснило то, как новичок повел себя в первый день работы. Он зашел и произнес: «Здорово! Я у вас теперь работаю. Ну и где же мое рабочее место? Тут?»**

Возможно, новичок хотел показать, что он свой парень и готов со всеми общаться запросто, как со старыми товарищами. Но со стороны это выглядело иначе – как панибратство. **Являясь, по сути, пока еще гостем, новичок повел себя как хозяин.** Работники ответили «гостю» сдержанно и даже вежливо. Между тем **искра неприязни уже пробежала между людьми**. Это и заложило основы для будущих, казалось бы, беспричинных конфликтов. Такая искра называется конфликтогеном.

**Причины всех «конфликтов на ровном месте» – конфликтогены. Явные и скрытые**

Под этим термином понимается любой негатив, который человек посылает другим людям, – иногда несознательно и невольно. Этот **негатив может заключаться как в поступках, так и в словах, быть явным или скрытым**.

Явные конфликтогены – откровенная грубость, личные оскорбления, агрессивная демонстрация превосходства.

**Екатерина МАКСИМОВА,**

Директор по персоналу компании RonaPOL

**Идеально, если урегулированием конфликта займется именно HR. Ни в коем случае не гендиректор**

Ведь HR-менеджер или Директор по персоналу лучше всех знает сотрудников компании. Он их подбирал, обучал, оценивал, выявлял типы личности и разрабатывал мотивацию. Следовательно, HR-специалист в состоянии профессионально разобраться в ситуации, найти индивидуальный подход к каждому участнику. Отдельно переговорите с каждым участником (возможно, и не один раз), выясните, как долго продолжается противостояние, какова цель, готов ли сотрудник к примирению и на каких условиях. Затем соберите всех вместе, поговорите откровенно, но вежливо, предложите варианты выхода из ситуации и добивайтесь, чтобы один из них был принят всеми. Только не допускайте, чтобы о конфликте стало известно руководителю подразделения или компании. Эти управленцы склонны решать проблему радикально – увольнять всех участников конфликта. Но не всегда это верное решение.

Однако большинство конфликтогенов – скрытые. Они спрятаны под формальной вежливостью. **Люди соблюдают правила приличия, но при этом, казалось бы, необъяснимо настороженно относятся друг к другу**, в любой момент готовы поспорить, поругаться и прекратить общение.

**Пример**

Руководитель службы маркетинга пожаловался HR-директору, что на совещании две руководительницы отделов этой службы ни с того ни с сего поссорились, едва не дойдя до драки. HR-директор уточнил, какими словами дамы сопровождали свой конфликт. Одна выглядела как светская львица и гламурная красавица, другая – как пацанка, не придающая значения своему облику и одежде. Обе вели себя соответственно. Конфликт разгорелся, когда дамы попытались пообщаться на совещании. Одна (пацанка) слегка небрежно спросила гламурную диву: «Ну и что Вы скажете на это?» Вторая ответила: «Я вообще-то все уже объяснила. Второй раз повторяю. Как Вас там зовут?» HR-директору все стало ясно. Обе дамы употребляли слова, которые являются конфликтогенами («Второй раз повторяю», «Ну и что Вы скажете на это»). Но антипатии появились гораздо раньше и были спровоцированы не словами, а жестом. Гламурная дива высокомерно взглянула на пацанку – та ответила демонстративным пренебрежением. Совещание послужило лишь спичкой, распалившей пожар.

**Лишь кажется, что конфликт возник из ничего. Виновато подсознание, иногда искажающее смысл фраз**

Поводом для искажения являются неудачный жест собеседника или неправильное слово, сказанное им. В результате человек воспринимает все это как выпад против себя, как конфликтоген. Таково свойство нашего подсознания – оно добавляет неверно подобранным и искривленным словам «перца», то есть смысла, которого не было.**Человек же, воспринимая такие конфликтогены, порой не может понять, чем именно ему не нравится собеседник.** Конфликт возникает как будто «на пустом месте». Но помириться после такого якобы необъяснимого конфликта тяжелее, чем после ссоры «по поводу». Именно поэтому известный российский психолог и конфликтолог, доктор психологических наук Аркадий ЕГИДЕС, который ввел в оборот понятие конфликтогенов, считал конфликты без явной прагматичной причины самыми тяжелыми и опасными из-за непредсказуемости.

**Антиподом конфликтогенов и противоядием от них являются синтоны**

Это понятие также ввел в оборот Аркадий ЕГИДЕС. По его мнению, **синтон – это слова или действия, пробуждающие в окружающих чувство доверия и симпатии к человеку**. Порой это чувство тоже кажется необъяснимым и лишенным оснований. Однако это не так.

**Пример**

Коллектив сотрудников со стажем совсем иначе воспринял бы новичка из филиала, если бы он показал уважение к вновь обретенным коллегам и расточал бы синтоны. Например, Андрею стоило представиться, извиниться за то, что оторвал новых коллег от дел, попросить о помощи, поблагодарить за эту помощь и за приятное знакомство. Таким образом начинающий работник головного офиса «отправил» бы коллегам синтоны и в ответ получил позитивное отношение.

**Утверждение, что негативные эмоции нельзя держать в себе, а нужно выплескивать, ошибочно**

Но как же так? Известно, что в Японии сотрудники корпораций снимают стресс и избавляются от негатива, полученного в беседе с руководителем, боксируя грушу или резиновую куклу с его лицом. Однако мало кто знает, что это был всего лишь эксперимент. Причем неудачный: сотрудники не избавились от негатива. Это подтвердил и другой эксперимент, проведенный в Европе. Из добровольцев сформировали три группы. У всех вызвали чувство обиды и злости. Затем участников одной группы попросили спокойно посидеть и подумать, что произошло и как это можно исправить. Вторая группа получила интересное задание и интенсивно работала, чтобы его выполнить. В третьей группе участники пытались выместить злость на боксерской груше. Уровень стресс-гормона заметно упал, и самочувствие улучшилось у сотрудников из первых двух групп. А у участников третьей даже ухудшилось.

Стремясь заниматься профилактикой конфликтов, рассказывайте сотрудникам компании о конфликтогенах и синтонах, **просите держать конфликтогены в узде и стараться дарить людям синтоны**. Разумеется, этому надо учиться.

**Пример**

К HR-директору зашла начальница отдела сбыта и пожаловалась на личную проблему: на различных мероприятиях люди пытаются знакомиться с ней, но быстро прекращают общение. Причина: недоброе выражение, застывшее на лице собеседницы. Виной тому было ее непростое детство. HR-директор посоветовал коллеге учиться настраиваться на позитив – добрый и искренний человек неуязвим для негатива. А чтобы женщина не занималась этим как получается, порекомендовал ей записаться на тренинг по искусству создания синтонов, который проводится, к примеру, на базе кафедры конфликтологии Московского финансово-промышленного университета «Синергия».

**Чтобы погасить конфликт, подготовьте его участников к переговорам**

Сразу проводить переговоры нельзя. Переполненные негативными эмоциями, участники будут лишь требовать, чтобы оппоненты были наказаны, и обмениваться все более и более жесткими конфликтогенами (произойдет эскалация конфликта). Действуйте в два этапа. **На первом этапе соберите объективную информацию об участниках события**, затем о самом конфликте, о том, как он происходил. Выслушайте каждого оппонента, дайте выпустить пар, спросите, как человек оценивает произошедшее, что думает о причинах конфликта. Затем переходите ко второму этапу – **будучи в курсе дела, проведите с каждым участником конфликта индивидуальную встречу**.

**Сначала проведите мягкие переговоры с каждым участником ссоры, разложите вину на всех**

Причем не только на людей, но и на внешние обстоятельства. Это снизит у собеседника тревогу, связанную с традиционным ожиданием оказаться лично «во всем виноватым». Но прежде чем говорить о чьей-либо вине, сначала без оценок и эмоций опишите конфликт, покажите, какую роль играл в нем Ваш собеседник – один из участников произошедшего. Как действовать, смотрите в схеме 1.

**Пример**

Беседуя с новичком, переведенным в головной офис из филиала и провоцирующим конфликты в коллективе, HR-директор сказал: «Я понимаю, Вы небрежно выражаетесь и слегка развязно себя ведете, так как это позволялось на прежнем месте работы. А головной офис виноват в том, что Вас не так воспринимают, как Вам хотелось бы. Мы не предупредили Вас о том, что некоторые нормы поведения, принятые на прежнем Вашем месте работы, не приветствуются у нас. Раньше мы просто не сталкивались с подобным поведением новых сотрудников». Таким образом главе службы персонала удалось снизить тревожность сотрудника и устранить его сопротивление предложениям по устранению конфликта.

**Что должен сделать руководитель, обидевший сотрудника, чтобы «искупить свою вину»**

Способ очень простой – похвалить подчиненного. Но не один раз. Известный психолог Михаил ЛИТВАК уверен: руководитель, сделавший необоснованно жесткое замечание сотруднику, должен одобрительно отозваться о его работе в среднем семь раз.

Потом **скажите собеседнику, что хотите найти компромис,** и предложите конкретные варианты решения проблемы. Подведите итог разговора, уточните, готов ли сотрудник к компромиссу.

# Исследование социально-психологического климата в коллективе

Востребованность и популярность исследований социально-психологического климата в коллективе обусловлена тенденцией к усложнению взаимоотношений и росту требований к профессиональности сотрудника.

Дл чего он так необходим? Всё логично. Благоприятный климат в коллективе повышает эффективность совместной работы. Неблагоприятные же отношения могут стать причиной высокой текучки кадров, повышению уровня конфликтности, снижения эффективности труда и в целом ухудшения репутации организации. Зачастую руководитель замечает лишь перечисленные последствия, но не догадывается о причинах их возникновения. Бывают случаи, когда руководитель не видит истиной причины ухудшения работы коллектива и направляет усилия не в то русло, что, разумеется, не приводит к улучшению ситуации. Поэтому руководителю организации или эйчару важно изучать текущее состояние социально-психологического климата и на основе результатов исследования принимать необходимые меры по его улучшению. В данной статье мы расскажем об основных методиках, которые позволяют исследовать социально-психологический климат в организации, а также дадим рекомендациями по их применению.

Для начала следует определить, что понимается под термином «социально-психологический климат». Социально-психологический климат в коллективе – это комплексный, интегрированный показатель, отражающий внутреннее состояние общности в целом, а не просто сумму ощущений ее членов, а также ее способность достигать совместных целей.  Основными факторами, формирующими социально-психологический климат в коллективе, являются:

1. Эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности;
2. Отношения между сотрудниками в коллективе;
3. Отношения между подчиненными и руководителями;
4. Служебно-бытовые факторы организации труда;
5. Экономические (материальные) факторы поощрения труда.

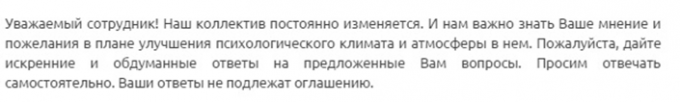
Конечно, представленный список не является исчерпывающим: его можно уточнять и расширять, если это необходимо в рамках конкретного исследования.

Если целью исследования является анализ и оценка социально-психологического климата в коллективе, то для ее достижения необходимо решить следующие задачи:

1. Определить эмоциональное отношение сотрудников к своей деятельности в целом;
2. Выявить характер отношений между сотрудниками в коллективе;
3. Выявить характер отношений между подчиненными и руководителями;
4. Определить степень удовлетворенности сотрудников служебно-бытовыми факторами организации труда;
5. Определить степень удовлетворенности экономическими (материальными) факторами поощрения труда.

После формулировки целей и задач исследования необходимо выбрать метод, с помощью которого будет осуществляться сбор данных. Мы рекомендуем [анкетный опрос](https://anketolog.ru/) как наиболее эффективный метод сбора данных в средних и крупных по численности коллективах, который при соблюдении условий даёт высокую гарантию искренности ответов. Следует рассмотреть эти условия более подробно.

* Чтобы респондент был заинтересован давать искренние ответы, необходимо гарантировать ему анонимность представления данных и пояснить, что результаты опроса будут представлены в обобщенном виде. Эту информацию следует донести до респондентов не только в предварительном сообщении о грядущем анкетировании, но и непосредственно перед проведением опроса. Например, можно поместить в заголовке анкеты следующий текст:

[](http://hr-portal.ru/files/image_1.png)

* Помимо этого, обеспечить искренность ответов поможет информирование респондентов о целях проведения опроса. Перед проведением опроса рекомендуется сообщить о том, что мнение всех опрошенных будет учтено, и на основе результатов опроса будут приняты меры по улучшению климата в коллективе. Если респонденты будут знать о том, что их мнение действительно способно изменить ситуацию в лучшую сторону, они будут более искренними.

По нашему опыту HR-специалисты всё чаще проводят подобные исследования посредством онлайн-опросов. Они удобны не только тем, что автоматизированная система позволяет гораздо быстрее собрать данные и предоставить результат, но и тем, что обеспечит необходимые условия для успешного проведения опроса. Раздаточные бумажные анкеты, которые предполагается заполнить на рабочем месте, могут повлечь за собой снижение искренности в ответах респондентов: находясь рядом с объектом оценки, своим коллегой, респондент вероятнее всего почувствует дискомфорт и завысит оценку. В то время как вдали от рабочего места и в менее нервирующей обстановке респондент сможет ответить искренне. Кроме того, некоторые сотрудники могут выражать беспокойство по поводу деанонимизации своих анкет по почерку (и такое бывает:). В онлайн-опросах поводы для подобных переживаний, конечно, исключены, что также может повлиять на повышение искренности в ответах респондентов.

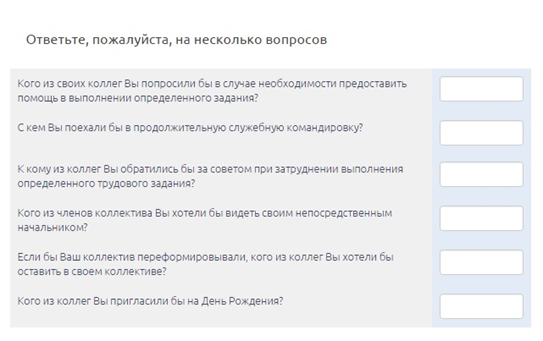
Теперь рассмотрим наиболее популярные методики, используемые для исследования социально-психологического климата в коллективе.

Социометрический тест (по Дж. Морено)

Данная методика используется для выявления и оценки эмоциональных связей в коллективе на основе симпатии или антипатии к членам коллектива. Социометрические тесты позволяют выявить неформальных лидеров в группе, обнаружить имеющиеся групповые сплоченности внутри коллектива и выявить степень сплоченности. Практикующие психологи и социологи рекомендуют проводить социометрический тест в коллективах, где сотрудники имеют опыт сотрудничества не менее полугода, поскольку лишь в этом случае, по мнению экспертов, социометрический тест будет иметь показательный результат.

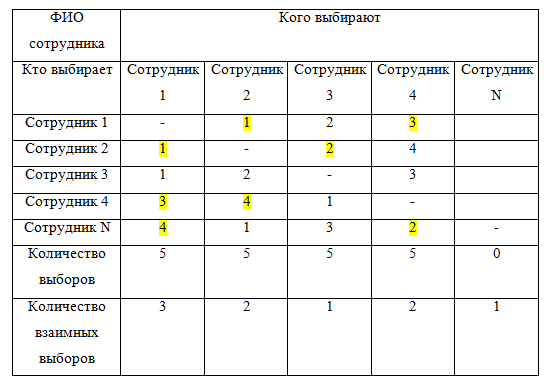
Респондентам предлагается ответить на несколько вопросов, касающихся их отношений с другими членами коллектива. В поле с ответом необходимо вписать фамилии коллег, выбранных респондентом по указанному критерию. Рекомендуется использовать не более 8-10 критериев, по которым будет оцениваться каждый член коллектива. Критерии следует отбирать по принципу значимости каждого из них для конкретного коллектива, поэтому их можно и нужно модифицировать в соответствии с условиями, в которых проводится тест.

Вопросы в анкете, составленной на основе социометрического теста, могут выглядеть следующим образом:

[](http://hr-portal.ru/files/image_2.png)

Анализ ответов респондентов реализуется следующим образом. Для подсчета индекса групповой сплоченности используется такой инструмент как социоматрица. Она представляет собой таблицу, состоящую из фамилий членов коллективов, которых выбирали респонденты и фамилий самих респондентов.

Социоматрица 1

[](http://hr-portal.ru/files/screenshot_2.png)  
На основе результатов, полученных по данным матрицы, высчитывается показатель групповой сплоченности по следующей формуле:

Если Сотрудник 1 по первому критерию выбрал Сотрудника 2, то в соответствующую ячейку в таблице вносится цифра 1, если по второму критерию выбрал Сотрудника 3, вносится цифра 2 в соответствующую ячейку и так далее. Если сотрудники выбрали друг друга по одному и тому же критерию, эту цифру необходимо выделить. Далее подсчитывается общее количество выборов по каждому сотруднику и количество взаимных выборов.

С=К/М,

где С – показатель групповой сплоченности членов коллектива;

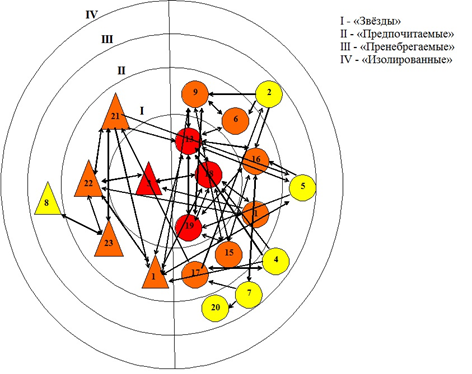
К – количество взаимных выборов, сделанных членами коллектива;

М – максимальное число возможных выборов в группе (М=n(n-1)/2, где n- количество членов в опрашиваемой группе).

Считается, что значение «хорошего» показателя групповой сплоченности лежит в пределах от 0.6 до 0.7.

Далее на основе данных социоматрицы составляется социограмма, представляющая собой 4 окружности, каждая из которых соответствует «рейтингу» выбираемых сотрудников. В первый круг входят «звезды» - те сотрудники, которые получили максимальное количество голосов. Во второй круг, который условно обозначают как «предпочитаемые», попадают те члены коллектива, которые набрали больше выборов, чем среднее число выборов, полученных одним оцениваемым сотрудником. В третий круг, «пренебрегаемых», попадают те сотрудники, которые получили меньше голосов, чем среднее число выборов, полученных одним оцениваемым сотрудников. Четвертый круг, зона «изолированных», предназначена для сотрудников, не набравших ни одного выбора. Двусторонними стрелками в социограмме показывается взаимный выбор, односторонними – односторонний.

Социограмма выглядит следующим образом:

[](http://hr-portal.ru/files/image_3.png)

Социограмма позволяет наглядно представить имеющиеся в коллективе группировки и выявить неформальных лидеров в коллективе.

На практике социометрический метод применяется для изучения социально-психологического климата в малых коллективах до 15-20 человек. При этом в анкете рекомендуется указать, сколько фамилий коллег респондент может указать в том или ином варианте ответа на вопрос. Как правило, респондентам предлагают ограничиться 2-4 фамилиями. Такое ограничение упросит задачу как респондентам, которым не придется оценивать и ранжировать всех членов своего коллектива, так и исследователю, поскольку построенная социограмма будет более наглядно и понятно отображать ситуацию в коллективе.

Психологи рекомендуют применять социометрический метод с целью получения информации о внутригрупповых отношениях. Это позволит оптимизировать рабочий процесс и наладить отношения между группировками среди коллектива. Социометрические круги, отображенные на социограмме, позволят наглядно выявить неформальных лидеров в группе, обладающих организаторскими способностями, и давать им соответствующие задачи. Это будет полезно как для улучшения групповой работы, так и для сотрудника-лидера, который сможет проявить и развить свои способности.

**Методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф.Фидлеру)**

В основе данной методики лежит метод семантического дифференциала. Респондентам предлагается ознакомиться с 8 парами противоположных по смыслу слов и отнести свой ответ ближе к тому, которое, на их взгляд, точнее отражает атмосферу в коллективе. Как правило, опрос по методике Фидлера выглядит следующим образом:

[](http://hr-portal.ru/files/image_4.png)

Каждому крайнему значению присваивается количество баллов: крайнему отрицательному - 10, крайнему положительному – 1. Затем все показатели складываются, и на основе значения суммы дается оценка атмосферы в коллективе. Минимальная суммарная оценка - 10, что является показателем положительной атмосферы в коллективе, максимальная – 100, соответственно, показатель отрицательной атмосферы. На основе всех частных оценок высчитывается среднее, которое и будет характеризовать атмосферу в коллективе.

Методика Фидлера способна дать лишь описательные характеристики климата в коллективе, ее общие черты. Для полной и глубокой оценки социально-психологического климата в коллективе методику оценки психологической атмосферы рекомендуется сочетать с социометрическим тестом. Это позволит исследователю дать более точные и конкретные рекомендации и советы для определенного коллектива.

**Определение индекса групповой сплоченности Сишора.**

Групповая сплоченность – это один из наиболее важных параметров, демонстрирующих степень интегрированности коллектива. Он показывает, насколько сплоченной или разобщенной является группа. «Классический» метод Сишора включает в себя 5 вопросов, и респонденту предлагается выбрать один наиболее подходящий, по его мнению, вариант ответа. Каждому варианту ответа присваивается балл от 1 до 5 (в самой анкете эти баллы не указываются, респондент их не видит), далее подсчитывается общая сумма баллов и на основании полученной цифры делается вывод о степени сплоченности коллектива.

Пример вопроса из анкеты, составленной на основе метода Сишора:

[](http://hr-portal.ru/files/image_5.png)

Суммарное значение, полученное в результате сложения, принято интерпретировать следующим образом:

от 15.1 баллов – высокая групповая сплоченность,

от 11.6 до 15 баллов – групповая сплоченность выше средней,

от 7 до 11.5 баллов – средняя групповая сплоченность,

от 4 до 6.9 баллов – групповая сплоченность ниже средней,

до 4 баллов – низкая групповая сплоченность.

Если значение индекса групповой сплоченности составляет 4 и ниже балла, это может служить сигналом для руководства о необходимости внедрения мер по сближению членов коллектива.

Специалисты утверждают, что метод Сишора целесообразен для исследования социально-психологического коллектива, если его численность не превышает 40 человек. Если организация крупная, и в ее состав включается несколько отделов, то рекомендуется применять метод Сишора для определения индекса групповой сплоченности для отдела или подразделения и анализировать социально-психологический климат именно в этой группе.

Данный метод успел зарекомендовать себя как эффективное средство для исследования социально-психологического климата в коллективе, однако для более полного и глубокого анализа рекомендуется применять данный метод вкупе с другими методиками. Сочетание различных методик позволит более глубоко и комплексно оценить и проанализировать состояние социально-психологического климата в коллективе.

Периодическое проведение исследований социально-психологического климата в коллективе способно выявить проблемные сферы жизнедеятельности коллектива и принять меры по улучшению социально-психологического климата и, как следствие, эффективности труда сотрудников организации.

# Рассмотрение и разрешение индивидуальных трудовых споров

Предметом индивидуального трудового спора могут быть вопросы, например, об оплате сверхурочных работ, о незаконном отстранении от работы, правила внутреннего трудового распорядка, перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем, график сменности, положение об оплате труда, установление или изменения условий труда; о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю. Индивидуальные трудовые споры возникают как между сторонами, состоящими в трудовых отношениях, так и после прекращения трудового договора...

Согласно статистическим данным нарушения трудового законодательства ежегодно составляют 60 - 70% (в 2006 г. - 63,7%) от числа выявляемых прокурорами правонарушений в сфере соблюдения прав человека и гражданина, т.е. эта одна из самых уязвимых сфер прав граждан.

Конституцией Российской Федерации (ч. 4 ст. 37) признано право каждого гражданина на разрешение индивидуальных трудовых споров с использованием установленных федеральным законом способов.

Вопросы, связанные с рассмотрением индивидуальных трудовых споров, регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ и другими нормативными правовыми актами, не противоречащими ему (ст. 423), в частности:

Федеральным законом от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации";

Федеральным законом от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности";

Федеральным законом от 21 июля 1997 г. N 118-ФЗ "О судебных приставах";

Федеральным законом от 21 июля 1997 г. N 119-ФЗ "Об исполнительном производстве";

Федеральным законом от 17 декабря 1998 г. N 188-ФЗ "О мировых судьях в Российской Федерации";

Федеральным законом от 17 января 1992 г. N 2202-1 "О прокуратуре Российской Федерации";

Гражданским процессуальным кодексом Российской Федерации от 14 ноября 2002 г. N 138-ФЗ.

При этом следует учитывать требования Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" и др.

Рассмотрение и разрешение трудовых споров регламентировано гл. 60 Трудового кодекса Российской Федерации.

В названную главу, как и в другие главы Трудового кодекса, 30 июня 2006 г. внесены изменения и дополнения <1>. Проанализируем конкретные положения статей, касающихся обозначенной проблемы.

--------------------------------

<1> Далее в тексте приведенных статей они выделены полужирным шрифтом.

Согласно ч. 1 ст. 381 индивидуальный трудовой спор - неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, локального нормативного акта, трудового договора (в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда), о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Индивидуальным трудовым спором признается и спор между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем, а также лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора (ч. 2 ст. 381 ТК РФ).

В последней редакции статьи слово "законов" заменено словами "трудового законодательства", таким образом, расширена сфера действия Кодекса, в том числе и в отношении локальных нормативных актов (правил внутреннего трудового распорядка).

Индивидуальный трудовой спор возникает с действия или бездействия одного из субъектов трудового права (работника или работодателя) по применению нормы трудового законодательства. По мнению одной стороны, действия могут быть правомерными или неправомерными и расходиться с точкой зрения другой стороны. При возникновении разногласий необходимо попытаться урегулировать их с помощью переговоров. Если желаемый результат не достигнут, возникает право обратиться за разрешением спора в комиссию по трудовым спорам (далее - КТС) или в суд. Трудовой кодекс не предусматривает обязательное досудебное обращение в КТС. На основании ст. 391 ТК РФ можно обратиться в суд как после рассмотрения индивидуального спора в КТС, так и минуя КТС.

Особенностями индивидуального трудового спора являются разногласия:

а) которые не удалось урегулировать;

б) по вопросам применения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов;

в) о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Лишь их сочетание позволяет утверждать, что тот или иной спор является именно индивидуальным трудовым спором, рассмотрение которого должно идти по правилам, предусмотренным в ст. ст. 382 - 397 ТК РФ.

Предметом спора могут быть вопросы, например, об оплате сверхурочных работ, о незаконном отстранении от работы, правила внутреннего трудового распорядка, перечня должностей работников с ненормированным рабочим днем, графика сменности, положения об оплате труда, установления или изменения условий труда; о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю, и др.

Индивидуальные трудовые споры возникают как между сторонами, состоящими в трудовых отношениях, так и после прекращения трудового договора (например, спор о восстановлении на работе, изменении формулировки причины увольнения, выдаче дубликата трудовой книжки) или при приеме на работу, когда работодатель отказывает в заключении трудового договора.

Субъектом могут быть не только стороны трудового спора, но и другие лица, например законные представители (родители, опекуны, попечители); а также прокурор, обратившийся в суд с заявлением на основании ч. 1 ст. 391 ТК РФ, если решение КТС не соответствует законам или иным нормативным правовым актам.

Индивидуальный трудовой спор необходимо отличать от коллективного спора (гл. 61 ТК РФ). Стороной индивидуального трудового спора всегда выступают работник и работодатель. Коллектив работников или его представительные органы не могут быть участниками такого спора. Коллективный спор, как правило, затрагивает вопросы заключения, изменения или выполнения коллективного договора, соглашения, установления или изменения условий труда. На основе определений индивидуального и коллективного трудовых споров, приведенных в Трудовом кодексе (ст. ст. 381 и 398 ТК РФ), необходимо сделать вывод о наличии индивидуального или коллективного трудового спора. Можно согласиться с авторами одного из комментариев к Трудовому кодексу РФ, которые утверждают, что "работники вправе объединить несколько индивидуальных требований в одном заявлении при обращении в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров, это не влияет на характер спора, он, по-прежнему, остается индивидуальным трудовым спором. Например, требование членов бригады об оплате труда за работу в выходные дни" <2>.

--------------------------------

<2> Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под редакцией В.Л. Гейхмана и Е.Н. Сидоренко. М., 2007. С. 991.

Статья 382 ТК РФ не претерпела изменений: индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами.

Исходя из смысла этой статьи, КТС и суд являются самостоятельными органами, рассматривающими индивидуальные трудовые споры. Суд не вправе отменять или изменять решение КТС. При рассмотрении в суде индивидуального трудового спора после того, как он был рассмотрен КТС, его решение должно анализироваться наравне с другими доказательствами по делу.

В отношении некоторых категорий работников законодательством предусмотрено, что признать действия работодателя неправомерными может вышестоящее должностное лицо. Однако это не лишает работника права обратиться за разрешением индивидуального трудового спора в органы, указанные в ст. 382 ТК.

Законодатель наделил государственного инспектора труда функцией по оценке деятельности работодателя, когда трудовой спор рассматривается КТС. В случае обращения профсоюзного органа, работника или иного лица в государственную инспекцию труда по вопросу, находящемуся на рассмотрении соответствующего органа по рассмотрению индивидуального трудового спора (за исключением исков, принятых к рассмотрению судом, или вопросов, по которым имеется решение суда), государственный инспектор труда при выявлении нарушения трудового законодательства или иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, имеет право выдать работодателю предписание, подлежащее обязательному исполнению (ч. 2 ст. 357 ТК РФ). Таким образом, индивидуальный трудовой спор может быть предметом одновременного рассмотрения в КТС и государственным инспектором труда.

Порядок рассмотрения трудовых споров, закрепленный в ст. 383 ТК РФ, остался прежним. Он регулируется Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами, а порядок рассмотрения дел по трудовым спорам в судах определяется, кроме того, гражданским процессуальным законодательством Российской Федерации (ч. 1 данной статьи).

Особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров отдельных категорий работников устанавливаются федеральными законами (ч. 2).

Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров включает:

1) принятие к рассмотрению заявления стороны спора полномочными на то органами;

2) подготовку дел о споре к рассмотрению;

3) определенные действия сторон, других участников разбирательства (свидетелей, специалистов, представителей сторон), органа, рассматривающего спор;

4) вынесение решения по спору.

Разрешение спора завершается исполнением принятого по нему решения. Исполнение решения по спору обязательно. Его неисполнение влечет за собой в определенном порядке совершаемые действия определенных органов, направленные на принудительное исполнение решения.

Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров КТС и компетенция определяются в ст. ст. 385 - 390 ТК РФ, судом - в ст. 391 ТК РФ.

Для некоторых категорий работников установлены особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров. Так, например, Федеральным законом "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ предусмотрены основные права гражданского служащего, среди которых - рассмотрение индивидуальных служебных споров в соответствии с этим Законом и другими федеральными законами (п. 13 ст. 14).

При рассмотрении трудовых споров в суде применяются нормы Гражданского процессуального кодекса РФ: в ст. 122 ГПК указаны требования, по которым выдается судебный приказ; в ч. 2 ст. 154 ГПК предусмотрен срок рассмотрения и разрешения дел судом о восстановлении на работе и др.

Ряд положений, конкретизирующих правовые нормы, определяющих порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров в суде, содержатся в Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации".

Каждая сторона должна доказывать те обстоятельства, на которые она ссылается как на основания своих требований и возражений, если иное не предусмотрено федеральным законом (ст. 56 ГПК РФ). В Постановлении вышеуказанного Пленума Верховного Суда РФ отмечается, что при рассмотрении дела о восстановлении на работе лица, трудовой договор с которым расторгнут по инициативе работодателя, обязанность доказать наличие законного основания увольнения и соблюдение установленного порядка увольнения возлагается на работодателя (п. 23).

В другом Постановлении Пленума Верховного Суда РСФСР от 14 апреля 1988 г. N 2 "О подготовке гражданских дел к судебному разбирательству" (в ред. от 25 октября 1996 г.) определен круг необходимых средств доказывания по различным категориям гражданских дел и, в частности, по делам о возмещении ущерба, причиненного организации работником при исполнении им трудовых обязанностей.

Существенные изменения внесены в ч. 1 и 2 ст. 384 ТК РФ "Образование комиссий по трудовым спорам". Внесены изменения и в ч. 5 этой статьи.

Комиссии по трудовым спорам образуются по инициативе работников (представительного органа работников) и (или) работодателя (организации, индивидуального предпринимателя) из равного числа представителей работников и работодателя. Работодатель и представительный орган работников, получившие предложение в письменной форме о создании комиссии по трудовым спорам, обязаны в десятидневный срок направить в комиссию своих представителей (ч. 1).

Представители работодателя в комиссию по трудовым спорам назначаются руководителем организации, работодателем - индивидуальным предпринимателем. Представители работников в комиссию по трудовым спорам избираются общим собранием (конференцией) работников или делегируются представительным органом работников с последующим утверждением на общем собрании (конференции) работников (ч. 2).

По решению общего собрания работников комиссии по трудовым спорам 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 по трудовым спорам структурных подразделений организаций могут рассматриваться индивидуальные трудовые споры в пределах полномочий этих подразделений (ч. 3).

Комиссия по трудовым спорам имеет свою печать. Организационно-техническое обеспечение деятельности комиссии по трудовым спорам осуществляется работодателем (ч. 4).

Комиссия по трудовым спорам избирает из своего состава председателя, заместителя председателя и секретаря комиссии (ч. 5).

Наиболее существенным изменением является упоминание работодателя - индивидуального предпринимателя.

В соответствии с новой редакцией ст. 384 ТК инициативу в письменном виде в создании КТС вправе проявить работники, их представительный орган (т.е. профсоюз) или работодатель.

Получение письменного предложения о создании КТС обязывает работодателя и представительный орган выделить своих представителей в КТС в течение определенного срока (10 дней). Следует отметить, что отсутствие в тексте этой статьи регламентации относительно указанных выше сроков, нередко приводило на местах к затяжной волоките по созданию комиссий по трудовым спорам.

Число представителей работника и работодателя в КТС, как и прежде, должно быть равным. Представители работодателя в КТС назначаются, как и раньше, руководителем организации-работодателя, работодатель - индивидуальный предприниматель назначает своих представителей сам.

Представители работников в КТС по-прежнему избираются общим собранием (конференцией) работников; они могут быть делегированы представительным органом работников (профкомом) с последующим утверждением общим собранием (конференцией) работников. В крупных организациях численный состав КТС, как правило, больше, чем в небольших организациях или у индивидуального предпринимателя. Численность представителей сторон определяют работодатели и работники (их представительный орган), значит, и общую численность КТС по соглашению между собой или совместным решением.

В соответствии с Трудовым кодексом КТС может быть избрана как в организации, так и в ее структурном подразделении, причем не уточняется, какие именно структурные подразделения имеются в виду - только ли обособленные или нет. Таким образом, КТС может быть образована в любом структурном подразделении организации (цехе, отделе и др.) по решению общего собрания работников организации. КТС в структурных подразделениях образуются и действуют на тех же основаниях, что и КТС организаций. К компетенции КТС структурного подразделения относятся индивидуальные трудовые споры работников этого подразделения (ч. 3 ст. 384 ТК РФ). Индивидуальный трудовой спор должен рассматриваться в КТС организации, если работник не согласен с решением, принятым в отношении него руководителем организации (например, если решение лишить работника премии принято именно им) <3>.

--------------------------------

<3> Такого же мнения придерживаются авторы комментария к Трудовому кодексу Российской Федерации под ред. Н.Г. Гладкова, И.О. Снигирева. М., 2006. С. 894.

Поскольку КТС подразделения самостоятельна и не находится в подчинении КТС организации, каждая из них должна иметь свою печать. Организационно-техническое обеспечение деятельности КТС возложено на работодателя (ч. 4 ст. 384). Таким образом, работодатель должен предоставить КТС помещение для работы, хранения документации, обеспечить печатями, оргтехникой, канцелярскими принадлежностями и т.д.

Работодатель при назначении своих представителей в КТС должен получить их согласие на участие в работе комиссии, т.к. выполнение этих функций не входит в круг обязанностей работников, и ознакомить их с приказом о включении в состав комиссии.

В КТС структурных подразделений организации могут рассматриваться споры, возникающие в пределах полномочий этих подразделений, например, о перемещении работника в пределах подразделения, об отстранении работника руководителем подразделения и др. Споры о перемещении работника из одного структурного подразделения в другое являются предметом рассмотрения КТС организации.

Срок, на который создается КТС, Трудовым кодексом не определен. Поэтому работодатель и работники организации, решая вопрос об образовании КТС, определяют, образуется ли КТС для рассмотрения конкретного трудового спора, на определенный срок или без указания срока.

Комиссии по трудовым спорам являются добровольными объединениями, работающими без дополнительной оплаты для ее членов (согласно ч. 2 ст. 171 ТК РФ членам комиссий по трудовым спорам предоставляется свободное время для участия в работе указанной комиссии с сохранением среднего заработка).

Известно, что на некоторых предприятиях комиссии существуют и выполняют свою роль. Так, например, по сведениям председателя комиссии по трудовым спорам ГПТП "Гранит" Н.Д. Ткачева, КТС на их предприятии стала работать как самостоятельный орган с 11 марта 1991 г. За время ее работы изменился порядок избрания комиссии, принятие и исполнение решений, изменился ее состав. Профсоюзный комитет как орган перестал участвовать в рассмотрении трудового спора. С введением нового Трудового кодекса РФ (2001 г.) комиссия образуется из равного числа представителей работников и работодателя. Представители работников в КТС избираются конференцией работников, а представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации.

Приведем цифры, характеризующие работу этой комиссии за последние 10 лет. Так, за период с 1995 по 1999 г. комиссией принято и рассмотрено 269 заявлений. Решение в пользу заявителей принято в 264 случаях, 3 заявления отозваны, 1 иск неудовлетворен, 1 заявление для принятия решения об изменении положения о премировании направлено в профсоюзный комитет. 2000 г. - подано 93 заявления, удовлетворено 72, в 21 иске отказано. 2001 г. - подано 42 исковых заявления, в 32 случаях мотивированный отказ в удовлетворении требований заявителей, в пользу заявителей принято 10 решений. 2002 г. - подано 10 заявлений, принято компромиссное решение, т. к. администрация выдала гарантии о выплате командировочных по мере поступления средств от заказчика. 2003 г. - подано 2 заявления, оба решения в пользу заявителей. 2004 г. - вопросы решались урегулированием разногласий при непосредственных переговорах с работодателем и профкомом. 2005 г. - 2 исковых заявления, в обоих случаях заявителям в их требованиях отказано. В 2006 году было 4 обращения, поставленные вопросы решены на стадии урегулирования разногласий с работодателем.

Из приведенных статистических данных видно, что из года в год уменьшается количество заявлений, поданных в КТС. С одной стороны, это может говорить о финансовом положении предприятия, которое, возможно, стало стабильным: своевременная выплата заработной платы, командировочных расходов, улучшение условий труда работников приводят к уменьшению случаев обращения работников в комиссии для урегулирования конфликтных ситуаций. С другой стороны, может быть, работники не доверяют КТС. На предприятии отсутствует статистика, подтверждающая, сколько заявлений подано в суд минуя КТС или с целью обжалования ее решения.

По мнению некоторых авторов, комментирующих изменения от 30 июня 2006 г. в Трудовой кодекс Российской Федерации, поправка, вносимая в ст. 384 Трудового кодекса РФ, направлена на то, чтобы предоставить представительному органу работников по собственной инициативе формировать комиссии по трудовым спорам, а также более детально регламентирует порядок ее создания. Крайне лаконичные положения ст. 384 Трудового кодекса РФ, регулирующие эти вопросы, приводят на практике к определенным трудностям.

Во-первых, исходя из действующей формулировки, правом выступать с инициативой создания комиссии по трудовым спорам обладает коллектив работников в целом, соответственно такое решение может быть принято лишь на общем собрании работников.

Во-вторых, проблема, связанная с указанной статьей, состоит в том, что статья описывает порядок формирования КТС в самых общих положениях, не предусматривая ни конкретных сроков, ни ответственности работодателя за уклонение от создания КТС <4>.

--------------------------------

<4> Гайдукова Л.Н., Чанов С.Е., Пресняков М.В., Смирнова Е.П. Практический комментарий к Федеральному закону от 30 июня 2006 г. N 90-ФЗ. // Справочная система "КонсультантПлюс". С. 70.

Статья 385 ТК РФ претерпела изменение: исключены слова "возникающих в организациях", что еще раз подтверждает право образования КТС в других объединениях и у индивидуального предпринимателя.

Комиссия по трудовым спорам является органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров, за исключением споров, возникающих в организациях, по которым настоящим Кодексом и иными федеральными законами установлен другой порядок их рассмотрения (ч. 1).

Индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией по трудовым спорам, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем (ч. 2).

КТС рассматривает вопросы, по которым она вправе и обязана принимать решения, обязательные к исполнению. Это досудебный орган рассмотрения индивидуальных трудовых споров. КТС подведомственны споры работников за исключением тех, которые подведомственны суду.

Согласно Федеральному закону от 12 января 1996 г. N 10-ФЗ "О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности" представлять и защищать права и интересы работников, являющихся членами этой общественной организации, является правом и обязанностью профсоюзов. В ч. 1 ст. 11 этого Закона предусмотрено, что профсоюзы, их объединения (ассоциации), первичные профсоюзные организации и их органы представляют и защищают права и интересы членов профсоюзов по вопросам индивидуальных трудовых и связанных с трудом отношений.

Статья 23 того же Закона предусматривает, что в случаях нарушения законодательства о труде профсоюзы вправе по просьбе членов профсоюза, других работников, а также по собственной инициативе обращаться с заявлением в защиту их трудовых прав в органы, рассматривающие трудовые споры. Это означает, что просьба работника, не являющегося членом профсоюза, может быть удовлетворена, и профком может вступить в диалог с работодателем в интересах данного работника, а также обратиться в КТС в интересах любого работника, если переговоры с работодателем (его представителем) по возникшему разногласию не привели к положительному результату.

Трудовой кодекс не предусматривает право КТС пересматривать принятое решение. Поэтому КТС не должна принимать к рассмотрению заявление работника по уже разрешенному спору. Наличие дополнительных доказательств, новых обстоятельств не дает основания для повторного рассмотрения спора в КТС. В данной ситуации работнику следует обращаться в суд.

Предоставляя работнику возможность урегулировать разногласия, Трудовой кодекс не обеспечивает работника надлежащими гарантиями. Так, например, ведение переговоров с работодателем может осуществиться в рабочее время, а правом на освобождения от работы сотрудник не пользуется.

Работник - член профсоюза может обратиться в профком, чтобы тот поручил кому-либо из своих членов представлять работника на переговорах, или пригласить адвоката.

Если вопрос КТС рассмотрен по существу, а у работника появились новые доказательства, то работник может обратиться в суд, т.к. он лишен права обратиться повторно в КТС.

Предметом индивидуального трудового спора могут быть вопросы, например, об оплате сверхурочных работ, о незаконном отстранении от работы, правила внутреннего трудового распорядка, перечня должностей работников с ненормированным рабочим днем, графика сменности, положения об оплате труда, установления или изменения условий труда; о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю, и др. Индивидуальные трудовые споры возникают как между сторонами, состоящими в трудовых отношениях, так и после прекращения трудового договора...

Статья 386 "Срок обращения в комиссию по трудовым спорам" осталась в прежней редакции:

Работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам в трехмесячный срок со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права (ч. 1).

В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока комиссия по трудовым спорам может его восстановить и разрешить спор по существу (ч. 2).

Установленный законодателем срок обращения в КТС призван обеспечить своевременное рассмотрение индивидуального трудового спора.

Работник может обратиться в КТС не только в пределах срока, но и по истечении его. Заявление должно быть принято, зарегистрировано и рассмотрено на заседании КТС. Никто из членов КТС не вправе отказать в приеме его заявления. Только КТС может оценить причины пропуска срока. В случае выяснения уважительной причины - восстановить срок и разрешить спор по существу. В решении необходимо указать причины восстановления срока, которыми могут быть временная нетрудоспособность работника, нахождение в ежегодном отпуске, пребывание в командировке и др.

На наш взгляд, столь краткий срок исковой давности препятствует защите прав работников, т.к. в случае пропуска этого срока по причинам, признанным органом по рассмотрению трудовых споров неуважительными, законные по существу требования работника отклоняются по чисто формальному мотиву. В результате этого работодатель освобождается от ответственности за причинение работнику ущерба от обязанности выплатить ему честно заработанные деньги. В последующем случае работодатель необоснованно обогащается за счет неоплаченного труда работников <1>.

--------------------------------

<1> Такого же мнения придерживается Б. Сосна. Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров в соответствии с новым законодательством // Кадровик, N 10, 2002. С. 16.

Работодатель же, согласно ч. 2 ст. 392 ТК РФ, имеет право обратиться в суд по спорам о возмещении работником ущерба, причиненного работодателю, в течение одного года со дня обнаружения причиненного ущерба.

Таким образом, видно, что законодатель в новой редакции статьи (также как и в предыдущей) устанавливает работодателю более длительный срок исковой давности, чем для работника, что нельзя признать справедливым.

Учитывая специфику трудового права, следовало бы, по нашему мнению, отменить 3-месячный срок исковой давности для обращения в комиссию по трудовым спорам.

Отказ КТС в рассмотрении трудового спора в связи с пропуском срока обращения по неуважительным причинам не препятствует дальнейшему разрешению трудового спора. Работник вправе обратиться в суд.

Небольшие, но существенные уточнения внесены в ст. 387 "Порядок рассмотрения индивидуального трудового спора в комиссии по трудовым спорам":

- только сам работник (а не его представитель) может в письменном виде дать согласие на рассмотрение спора в его отсутствие;

- работодатель (в том числе и индивидуальный предприниматель, а не только руководитель организации, как было установлено ранее) в установленный именно комиссией срок должен представить документы.

Заявление работника, поступившее в комиссию по трудовым спорам, подлежит обязательной регистрации указанной комиссией (ч. 1).

Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение десяти календарных дней со дня подачи работником заявления (ч. 2).

Спор рассматривается в присутствии работника, подавшего заявление, или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по письменному заявлению работника. В случае неявки работника или его представителя на заседание указанной 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 в пределах срока, установленного настоящим Кодексом (ч. 3).

Комиссия по трудовым спорам имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов. По требованию комиссии работодатель (его представители) обязан в установленный комиссией срок представлять ей необходимые документы (ч. 4).

Заседание комиссии по трудовым спорам считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников, и не менее половины членов, представляющих работодателя (ч. 5).

На заседании комиссии по трудовым спорам ведется протокол, который подписывается председателем комиссии или его заместителем и заверяется печатью комиссии (ч. 6).

Статья 387 ТК РФ подробно регулирует порядок, касающийся рассмотрения индивидуальных трудовых споров в КТС. Работникам целесообразно на собрании (конференции), где избираются представители в КТС, утверждать согласованное с работодателем положение о КТС.

Регистрация поступивших заявлений в КТС на практике обычно производится в журнале, в котором фиксируются дата подачи заявления; имя, отчество, фамилия работника, его подающего; существо спора; дата и содержание принятого КТС решения.

Работник, подавший заявление, вправе ознакомиться с записью, произведенной в журнале о поступлении его заявления. Член КТС, осуществляющий регистрацию, может выдать работнику подтверждение, что заявление поступило на рассмотрение. Заявления должны приниматься секретарем КТС в определенное время и в определенном месте. Книгу учета прохождения индивидуальных трудовых споров ведет также секретарь КТС.

В пределах десятидневного срока КТС может проводить заседания по данному спору неоднократно с перерывами, необходимыми для получения дополнительных материалов, вызова свидетелей, приглашения специалистов, если до начала заседания этого не было сделано. Если в отношении приглашаемых свидетелей окажется, что заседание КТС приходится на их рабочее время, то работодатель на основании ст. 170 ТК обязан освободить их от работы.

Для обеспечения присутствия работника или уполномоченного им представителя на заседании КТС он извещается заблаговременно о дате, времени и месте заседания. Желательно это сделать при регистрации заявления, поданного в КТС, и в письменной форме.

Из-за неявки работника или его представителя на заседание КТС без уважительных причин комиссия может своим решением снять трудовой спор данного работника с рассмотрения. Такое решение принимается на заседании КТС после анализа причин отсутствия на нем работника (его представителя) и определения, насколько эти причины являются уважительными. Отсутствие на заседании КТС работодателя или его представителя не является основанием для снятия спора с рассмотрения, т.к. это не предусмотрено ТК.

Вызов свидетелей оформляется извещением, направленным соответствующему лицу, с указанием фамилии, имени, отчества подавшего заявление работника, существа спора, даты, времени и места его рассмотрения. Присутствие свидетелей и специалистов на заседании КТС добровольное. Обеспечение их явки в принудительном порядке не предусмотрено, а потому не должно допускаться.

КТС предоставлено право требования необходимых документов, например расчетных ведомостей, сведений о системе и нормах оплаты труда и пр.

Часть 4 ст. 387 дополнена указанием на то, что такое требование работодатель (его представители) обязан выполнить в установленный комиссией срок.

В протоколе заседания КТС указываются: наименование КТС; число членов комиссии от каждой стороны, их фамилии, имена, отчества; фамилия, имя, отчество подавшего заявление работника; существо спора, содержание выступления и др.

Подверглась изменению и ст. 388 ТК РФ "Порядок принятия решения комиссией по трудовым спорам и его содержание".

Комиссия по трудовым спорам принимает решение тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии (ч. 1).

В решении комиссии по трудовым спорам указываются:

- наименование организации либо фамилия, имя, отчество работодателя - индивидуального предпринимателя, а в случае, когда индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией по трудовым спорам структурного подразделения организации, - наименование структурного 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 (ч. 2).

Копии решения комиссии по трудовым спорам, подписанные председателем комиссии или его заместителем и заверенные печатью комиссии, вручаются работнику и работодателю или их представителям в течение трех дней со дня принятия решения (ч. 3).

Имеют место случаи, когда на представителей работников оказывают давление члены той же комиссии, представляющие работодателя, с целью принятия решения в интересах работодателя. Часть 1 ст. 388 ТК РФ, обеспечивающая свободу мнения каждого члена комиссии, позволяет принять решение на основе имеющихся доказательств и законодательства, других актов, предусматривающих трудовые права работника, спор которого рассматривается в КТС. Членам КТС раздаются бюллетени, заполняя которые они выражают свою волю. Результаты определяются подсчетом бюллетеней, которые потом хранятся как официальные документы комиссии. Все члены КТС, принимавшие участие в рассмотрении спора, должны подписать принятое решение. В случае разделения голосов поровну, решение считается непринятым.

Редакцией ч. 3 ст. 388 ТК РФ уточнено, каким образом должны быть оформлены копии решения КТС для придания им официального и обязательного к исполнению характера: они должны быть подписаны председателем КТС или его заместителем и заверены печатью комиссии.

Вручение копий решения подтверждается росписью работника или работодателя (их представителей) в журнале учета заявлений, а при отсутствии журнала - расписками каждого получателя копии.

От основного требования, например от требования признать выговор неправомерным, вытекает производное требование возмещения морального вреда, причиненного неправомерными действиями или бездействием работодателя. Согласно ст. 237 ТК факт причинения работнику морального ущерба и размеры его возмещения определяются судом.

Существенной поправкой ст. 389 ТК РФ "Исполнение решений комиссии по трудовым спорам" является определение срока, в течение которого работник может обратиться за удостоверением.

Решение комиссии по трудовым спорам подлежит исполнению в течение трех дней по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование (ч. 1).

В случае неисполнения решения комиссии по трудовым спорам в установленный срок указанная комиссия выдает работнику удостоверение, являющееся исполнительным документом. Работник может обратиться за удостоверением в течение одного месяца со дня принятия решения комиссией по трудовым спорам. В случае пропуска работником указанного срока по уважительным причинам комиссия по трудовым спорам может восстановить этот срок. Удостоверение не выдается, если работник или работодатель обратился в установленный срок с заявлением о перенесении трудового спора в суд (ч. 2).

На основании удостоверения, выданного комиссией по трудовым спорам и предъявленного не позднее трехмесячного срока со дня его получения, судебный пристав приводит решение комиссии по трудовым спорам в исполнение в принудительном порядке (ч. 3).

В случае пропуска работником установленного трехмесячного срока по уважительным причинам комиссия по трудовым спорам, выдавшая удостоверение, может восстановить этот срок (ч. 4).

Право обжалования решения КТС в суд предоставлено как работнику, так и работодателю. Каждый из них может воспользоваться этим правом в течение десяти дней со дня вручения ему копии решения комиссии (ч. 2 ст. 390). Представляется, что это положение будет использоваться заинтересованными лицами в целях обеспечения реального исполнения решений, принимаемых комиссиями по трудовым спорам.

Исполнение решения КТС, вынесенного в пользу работника, - обязанность работодателя. Решение КТС должно быть исполнено в установленный срок добровольно, иначе у работника возникает право на принуждение работодателя к исполнению решения с помощью удостоверения, выдаваемого КТС и являющегося исполнительным документом (ч. 2 ст. 389 ТК РФ).

Пропуск срока не лишает работника права обратиться в КТС за удостоверением. Он может быть восстановлен при наличии уважительных причин. За выдачей удостоверения работник обращается в КТС, которая на своем заседании принимает решение по этому вопросу.

Удостоверение, являясь исполнительным документом, должно отвечать предъявляемым требованиям.

В удостоверении должны быть указаны:

- наименование КТС, принявшей решение по спору и выдавшей удостоверение;

- фамилия, имя, отчество работника, которому выдали удостоверение;

- полное наименование работодателя, обязанного исполнить решение КТС;

- формулировка решения КТС по спору (на что конкретно работник имеет право).

Удостоверение подписывается председателем или заместителем председателя КТС и заверяется печатью КТС.

На основании Федерального закона от 21 июля 1997 г. N 118-ФЗ "О судебных приставах" на судебных приставов-исполнителей, которым следует передавать удостоверение не позднее трехмесячного срока со дня его получения, возложено исполнение решения КТС. Судебному приставу-исполнителю предоставлено право требования исполнения решения по исполнительным документам суда и КТС. Неисполнение его требований влечет за собой ответственность (ст. 14).

После получения работником, работодателем копий решения КТС они вправе в течение 10 дней обжаловать решение КТС к мировому судье. Если одна из сторон не обратилась к мировому судье, то это свидетельствует, что работник удовлетворен решением КТС и работодатель также согласен с вынесенным решением. После истечения 10-дневного срока на обжалование начинает действовать 3-дневный срок, установленный законодателем для добровольного исполнения принятого решения КТС. Окончание этого срока и неисполнение решения КТС определяет право работника прибегнуть к принудительному исполнению решения.

Судебный пристав-исполнитель обязан принять к исполнению удостоверение КТС, если не истек срок предъявления исполнительного документа к исполнению и данный документ соответствует требованиям, предъявляемым к исполнительным документам. Нарушение срока, установленного для устранения допущенных нарушений, не препятствует вторичному направлению исполнительного документа судебному приставу-исполнителю в общем порядке после устранения нарушений (ст. 10 Федерального закона "Об исполнительном производстве").

Важным дополнением ст. 390 ТК РФ "Обжалование решения комиссии по трудовым спорам и перенесение рассмотрения индивидуального трудового спора в суд" является право перенесения рассмотрения дела в суд в случае, если трудовой спор не рассмотрен комиссией в десятидневный срок.

В случае если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией по трудовым спорам в десятидневный срок, работник имеет право перенести его рассмотрение в суд (ч. 1).

Решение комиссии по трудовым спорам может быть обжаловано работником или работодателем в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии (ч. 2).

В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока суд может восстановить этот срок и рассмотреть индивидуальный трудовой спор по существу (ч. 3).

В случае нарушения КТС срока, установленного ст. 396 ТК РФ, у работника возникает право перенесения рассмотрения дела в суд. Оно оформляется заявлением заинтересованной стороны, поданным в соответствующий суд по подведомственности (ст. ст. 23, 24 ГПК РФ). Для решения этого права установлен 10-дневный срок со дня вручения работнику или работодателю копии решения КТС (ч. 2 ст. 390 ТК РФ).

В соответствии с ч. 3 ст. 390 ТК РФ в случае пропуска срока по уважительным причинам суд может восстановить и рассмотреть спор по существу. Но даже пропуск этого срока без уважительных причин не может служить основанием для отказа в иске.

Согласно п. 5 действующего Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004 г. N 2 "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации" судья не вправе отказать в принятии искового заявления по мотивам пропуска без уважительных причин срока обращения в суд (ч. 1 и 2 ст. 392 ТК РФ) или срока на обжалование решения комиссии по трудовым спорам (ч. 2 ст. 390 ТК РФ), так как Кодекс 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 (абз. 1 п. 5).

Исходя из содержания абз. 1 ч. 6 ст. 152 ГПК РФ, а также ч. 1 ст. 12 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 (абз. 2 п. 5 упомянутого Постановления Пленума).

При подготовке дела к судебному разбирательству необходимо иметь в виду, что в соответствии с ч. 6 ст. 152 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 (ч. 3 ст. 390 и ч. 3 ст. 392 ТК РФ). 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 (абз. 2 ч. 6 ст. 152 ГПК РФ) (абз. 3 п. 5 названного Постановления Пленума).

Если же ответчиком сделано заявление о пропуске истцом срока обращения в суд (ч. 1 и 2 ст. 392 ТК РФ) или срока на обжалование решения комиссии по трудовым спорам (ч. 2 ст. 390 ТК РФ) после назначения дела к судебному разбирательству (ст. 153 ГПК РФ), оно рассматривается судом в ходе судебного разбирательства (абз. 4 п. 5 Постановления Пленума).

"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 (например, болезнь истца, нахождение его в командировке, невозможность обращения в суд вследствие непреодолимой силы, необходимость осуществления ухода за тяжелобольными членами семьи)" (абз. 5 п. 5 Постановления Пленума).

Е.Терентьева

# Управление конфликтами и стрессами – важная часть работы менеджера по персоналу

Конфликты, столкновения и ссоры – неизбежная черта работы любого крупного коллектива. Управление конфликтами и стрессами должно стать одним из важных аспектов работы руководства предприятия. В противном случае, компания рискует не добиться всех поставленных целей.

Конфликт – это нормальное явление?

Чаще всего понятие конфликта воспринимается в негативном свете всеми его участниками, хотя сам по себе он обозначает борьбу и противостояние, которые могут проявляться в самых разных формах. Конфликтные ситуации могут играть и позитивную роль, если они помогают сотрудникам предприятия развивать свои навыки.

По мнению психологов, наличие конфликтов из-за столкновений интересов – нормальная вещь внутри коллектива, и без них дальнейшее развитие невозможно. Бесконфликтность или, напротив, высокая конфликтность способна снизить общую эффективность работы организации. Отсутствие спорных ситуаций наглядно демонстрирует тот факт, что сотрудники предприятия не способны (или не хотят) выдвигать новые идеи, проявлять инициативу. Такое поведение работников недопустимо, ведь оно губит будущее компании. Но это не значит, что нужно специально провоцировать споры, хотя и такой прием существует.

Чтобы руководитель мог справиться с конфликтной ситуацией, он должен изучить ее от и до. Важно понять:

возможные поводы возникновения ситуации}

процесс ее протекания}

допустимые точки влияния на сотрудников.

Как зарождается конфликт

В качестве инициаторов ситуации могут выступать его участники, а также иные лица или обстоятельства. Инциденты и конфликтные ситуации могут быть созданы оппонентами, а могут появиться независимо от того, хотели они этого или нет.

HR-специалисты подсчитали, что:

примерно 15% рабочего времени тратится на решение конфликтных ситуаций и постконфликтные состояния (речь идет о переживаниях и прочих эмоциональных факторах)}

более чем в 50% случаев конфликты случаются по вине непосредственного руководителя}

в 30-35% неприятные ситуации возникают из-за психологической несовместимости участников ссоры.

В качестве причины всех остальных споров психологи называют неправильную расстановку кадров, выполненную начальством.

Согласно проведенным психологами исследованиям, всех сотрудников предприятия можно подразделить на три типа:

конфликтные}

те, кто способен удержаться от конфликтов}

неконфликтные.

Первая группа, способная нарушать работу коллектива, составляет примерно 7% от общего числа сотрудников. Именно они могут создавать сложности при выполнении своих непосредственных обязанностей, и с ними должен дополнительно работать психолог (если такого в штате нет, это делает HR-специалист).

Чтобы обеспечить в компании благоприятную психологическую обстановку, необходимо работать в большинстве случаев только с конфликтными сотрудниками. Остальные члены коллектива сами стремятся к тому, чтобы упорядочить собственный рабочий процесс.

Конфликты в теории управления

Появление конфликта в компании не всегда носит негативный характер. Его наличие позволяет более эффективно решать проблемы в организации. В некоторых случаях менеджеры сами провоцируют своих сотрудников на создание конфликта. Это необходимо для того, чтобы «оживить» предприятие и найти новые способы реализации продукции или услуг на рынке.

Очень важно, чтобы конфликт внутри организации не привел к фатальным разрушениям. Если люди стараются избежать конфликтов, то компания явно нездорова. Перед менеджерами стоит сложная задача – спроектировать, а затем реализовать управляемый конфликт конструктивного типа, который можно разрешить в считанные минуты.

Спланировать или пустить на самотек?

Разрушительными являются межличностные конфликты. Поэтому, если после конфликта организация не достигла желаемых целей и потребности участника конфликта не были удовлетворены, его именуют дисфункциональным. Сложность такого противостояния заключается в том, что он снижает личную удовлетворенность, эффективность работы компании и на корню рубит групповое сотрудничество.

В центре грамотно спланированного конфликта должен находиться менеджер – именно он должен разрешить ситуацию. Противостояние, которое было оставлено без внимания, рано или поздно напомнит о себе. Управление подобными ситуациями должно стать одной из главных функций руководства. HR-специалисты считают, что руководителям приходится тратить до 20% рабочего времени на то, чтобы изучить и уладить конфликты различного характера.

Типология конфликтов в организации

Менеджеры, занимающиеся поддержанием командного духа в организации, прекрасно знают о четырех главных типах противостояний:

межгрупповой и внутриорганизационный}

межличностный}

внутриличностный}

между группой и личностью.

Существующие типы конфликтов тесно связаны друг с другом. В частности, внутриличностные ссоры могут спровоцировать сотрудника на стресс и агрессивные действия по отношению к своим коллегам, а это уже создаст межличностное противостояние. В качестве источника ссоры может выступать нехватка ресурсов, различный подход к работе, дефицит самодеятельности, неоправдавшиеся надежды.

Внутриличностный конфликт возникает, когда сотрудник пытается достичь нескольких целей, взаимоисключающих друг друга. Наиболее ярко это можно продемонстрировать на выпускнике университета, который пытается найти работу. В итоге индивид должен понять, насколько несостоятельны его знания, поведение и мысли. Только в этом случае он начнет пытаться выйти из состояния вражды с самим собой, и добиться более или менее гармоничного состояния.

Конфликт между двумя личностями говорит сам за себя: его участники обычно имеют различные цели и уровни познания. Возникнуть противостояние подобного уровня может при борьбе за ограниченные финансовые потоки, ресурсы или даже рабочую силу. К этому типу столкновений относят ссоры между людьми, которые несовместимы друг с другом по психологическим показателям.

Личность начинает конфликтовать с группой, когда занимает обособленную позицию от коллектива. А вот межгрупповое противостояние может возникнуть в компаниях, где есть формальные и неформальные группы. Предупредить возникновение сложных ситуаций можно путем периодического мониторинга ситуации на предприятии.

Основные причины возникновения конфронтации

При управлении конфликтами и стрессами необходимо знать, как именно они образуются. Грамотный руководитель всегда умеет предупредить противостояния и погасить их в зародыше. У каждой ссоры есть собственная причина и источник возникновения. Существует шесть основных причин для появления столкновений:

разница в ценностях и представлениях}

невозможность коммуникативного акта}

распределение ресурсов}

разница в целях, которые планируют достигнуть сотрудники}

взаимозависимость выполнения задач}

разница в жизненном опыте и манерах поведения.

Ресурсы ограничены даже в крупных предприятиях, и перед начальством стоит серьезный вопрос о том, как именно их распределить. Сделать это необходимо максимально эффективно для интересов организации. Необходимость деления ресурсов обязательно приведет к появлению конфликтных ситуаций.

Взаимозависимость сотрудников друг от друга также влияет на наличие конфликтных ситуаций в коллективах и отдельно взятых группах, что приводит к стрессовым состояниям. Если сотрудник не выполняет свою работу качественно, он может негативно повлиять на работу предприятия в целом. В этом случае не только начальник может наложить на него соответствующее взыскание, но и коллеги будут негативно относиться к нему.

У всех отделов компании есть собственная частная цель, к достижению которой они должны стремиться. При выполнении своих обязанностей достаточно часто приходится сталкиваться с сотрудниками других подразделений, которые также пытаются добиться собственных целей. На почве столкновения интересов возникает конфликт.

Дополнительные причины появления столкновений

У каждого человека есть собственные моральные ценности, согласно которым он ориентируется в мире. Они могут не совпадать с ценностями других сотрудников – это почва для сложной конфликтной ситуации. Здесь все зависит от руководителя: если он будет постоянно следить за дисциплиной и качеством выполнения обязанностей, ссора неизбежна. Ему необходимо учитывать особенности каждого сотрудника, только тогда удастся достигнуть каких-либо высоких результатов.

Жизненный опыт, темперамент, характер – все это является индивидуальными показателями каждого человека:

Агрессивные люди чаще всего создают вокруг себя сложные ситуации.

Люди, обладающие низким уровнем самоуважения и постоянно разрушающие собственную личность, охотно становятся участниками конфликтов.

Различия в характерах могут серьезно уменьшить степень взаимовыгодного сотрудничества между сотрудниками, именно поэтому работодатели стараются принимать в свои организации людей со схожим психотипом.

Недостоверная информация, которая предоставляется сотрудникам предприятия, также может стать причиной появления сложной ситуации, которую нужно будет разрешать руководству.

Неоднозначные критерии качества оценки работы провоцируют конфликт, ведь сотрудникам нужно знать точно, что их работу оценят так же, как и остальных.

Как управлять конфликтной ситуацией

Идеальной считается ситуация, когда менеджер занимается не устранением конфликта, а его эффективным управлением и использованием в целях компании. Специалист обязан вести работу в следующей последовательности:

изучить причины появления конфликтной ситуации}

ограничить число сторон, участвующих в конфронтации}

проанализировать противостояние}

разрешить ссору.

Сотрудник предприятия, отвечающий за психологический климат на территории предприятия, имеет право использовать межличностные и структурные методы разрешения ситуации. Они различаются по используемым приемам, но сходны в своей цели.

Структурные методы

Подразумевают внесение изменений в иерархию предприятия для того, чтобы разрешить развивающиеся конфликты. Существует четыре варианта структурных изменений разрешения конфликтных ситуаций.

Необходимо разъяснить сотруднику требования к работе. Он должен четко понимать, что именно хочет от него начальство, в какие сроки необходимо выполнять работу, какого качества следует достигать.

Решение каждой проблемы можно найти с помощью обращения к непосредственному руководству, переложив ответственность на начальника.

Допускается также использовать комплексные цели общеорганизованного характера. Все участники должны идти навстречу общей цели, однако направление движения задается руководством.

Внутри предприятия должна существовать структура, которая гарантирует работникам вознаграждение при соблюдении определенных условий. Именно премирование зачастую помогает избежать последствий конфликтных ситуаций. Премией должны награждаться те сотрудники, которые вкладывают огромное количество сил и идей в достижение целей, поставленных предприятием.

Межличностные методы решения ситуации

Управление конфликтами на предприятии подразумевает, что для решения необходимо использовать установленный стиль поведения, который будет совпадать с вашей манерой общения и природой самих ситуаций. Стиль мышления и поведения человека во время противостояния может напрямую зависеть от того, удовлетворены ли его интересы, активно ли он демонстрирует свою позицию, насколько удовлетворяются интересы другой стороны и т.д.

Существует пять методик разрешения конфликтных ситуаций:

Конкуренция. Каждая сторона заинтересована одержать победу, пусть даже с ущербом для другой стороны. Эта методика может подойти для тех, кто использует физические, материальные преимущества или власть.

Уход из конфликта. Еще одна методика, при которой сотрудник демонстрирует нежелание нести ответственность за разрешение ситуации. Если обе стороны избирают такой стиль, то конфликт обречен на продолжение, в котором проигравшими окажутся все. Неодобрение бездействия – выход из данной ситуации.

Проще всего разрешить ситуацию с помощью сотрудничества. Все стороны должны быть заинтересованы в разрешении конфликта – тогда каждый сможет реализовать свои амбиции и добиться желаемого результата. У каждого участника ситуации здесь имеются равные права на ее разрешение, каждая точка зрения имеет право существовать.

Приспособление – эта методика используется сотрудниками компании чаще всего. Они приносят собственные интересы в жертву другой стороне, убеждая себя в том, что делают это во благо других людей, однако это далеко не так. Таким способом чаще всего пользуются неуверенные в себе, инфантильные люди, неспособные решать проблемы самостоятельно.

Компромисс – идеальная модель решения конфликта. Интересы каждой из сторон учтены, при этом все участники ситуации идут на какие-то уступки ради своих противников. Подобный стиль позволит быстро разрешить конфликт, что немаловажно в ситуациях, когда у одной из сторон имеются явные преимущества.

# Конфликты топ-менеджеров стоят очень дорого

Экономика компании ухудшается. Она, словно двигатель автомобиля, сбрасывает обороты, а нажатие до упора на «педаль газа» не помогает. Замедляются ключевые циклы бизнеса, что ведет к сокращению денежных поступлений. При этом постоянная часть расходов растет, как обычно.

Согласование бюджета постоянно сдвигается и усложняется. Каждое подразделение, выдумывая собственные страшилки, настойчиво «тянет одеяло на себя». Каждый вопрос в компании нужно буквально проталкивать. А уж тем более новый проект или идею. Практически все стыковые вопросы решаются в кабинете владельца компании.

Руководители то ли не могут, то ли не хотят договариваться самостоятельно. Никто из топов не торопится брать на себя ответственность, если вопрос не замыкается на его непосредственных подчиненных. Инициативы гаснут.

Все это последствия конфликтов между топ-менеджерами. Конфликты стоят очень дорого, а платит за них именно владелец. Что делать?

1. Улучшите общую атмосферу в компании

Для этого необходимо начать с главного, то есть с себя. Компания — показатель текущего состояния личности ее владельца. Сложно представить себе позитивного человека, живущего в гармонии с миром, который собрал вокруг себя группу взвинченных, разобщенных и мстительных сотрудников.

Собственник может привычно и умело подавлять беспокойство или скрывать ожесточение под маской уверенности. И это может ввести в заблуждение тех, с кем он общается коротко или издалека. Но топ-менеджеры считывают такие сигналы. Потому что умение сделать выводы из неочевидного – одно из главных отличий топа от рядового сотрудника.

Как транслировать топам позитивные сигналы?

Ответ прост и его знают все: действовать из своего «внутреннего центра», находясь в гармоничном, равновесном движении.

Просто ответьте на эти вопросы:

Зачем вам нужен этот бизнес?

Он усиливает или ослабляет ваш личный ресурс?

Не стала ли ваша работа только привычкой или необходимостью?

Может быть, достаточно всего лишь немного снизить скорость, позволив событиям развиваться в естественной для них динамике?

Бизнес должен приносить удовольствие своему владельцу. Возможно, дело не в бизнесе, а в иных сферах жизни? Ответить на эти вопросы и скорректировать свои обстоятельства может только сам собственник.

Владелец, находящийся в позитивном, ресурсном состоянии, не мучается вопросом, как ему замотивировать своих топов. Им будет вполне комфортно следовать за своим лидером, так как владельцы серьезных компаний — люди в большинстве своем незаурядные, общение с ними — уже определенная ценность.

Разумеется, собственник компании вправе выстраивать ее «под себя», проявляя всю гамму эмоций. Но здесь важными становятся не только свобода и комфорт владельца, но также свобода и комфорт его подчиненных — ровно в той степени, в которой конкретный сотрудник влияет на результаты работы компании.

Помните, что мы зависим от тех, кому платим, больше, чем они от нас. Сотрудник рискует своим доходом, а мы рискуем всей прибавочной стоимостью, которую он должен принести компании.

Более спокойное и гуманное отношение к сотрудникам со стороны владельца создает возможность устранения многих причин для конфликтов.

Подумайте и о внутреннем PR — вакуум в информационном поле компании в проблемных точка роста быстро заполняется негативом. Поэтому необходимо целенаправленно формировать позитивное отношение команды к вашим усилиям.

2. Интересы топ-менеджеров должны быть сонаправлены

Бесполезно призывать к согласию или угрожать наказанием за ссоры, если базовые интересы вашего топа — работать за деньги и двигаться вверх, создавая свой контекст — входят в жесткое противоречие с ровно таким же интересом его коллеги.

Интересы топ-менеджеров должны различаться ровно в той мере, чтобы поддерживать систему «сдержек и противовесов».

Она позволяет развиваться и снижает риск злоупотреблений. Но в целом интересы ключевых фигур бизнеса должны быть сонаправлены.

Чтобы это сделать, используем трехшаговую методику:

Первый шаг

Начинаем с ключевых, приносящих доходы, бизнес-процессов компании. Процесс должен одинаково трактоваться всеми вовлеченными лицами, а для этого — быть подробно описан. Технологий описания много — от индивидуальной работы с каждым топом по отдельности до проведения стратегических сессий со всеми ключевыми фигурами компании одновременно.

Учитывая конфликтную обстановку, описание бизнес-процессов начинать следует с двусторонних встреч: топ-менеджер, владеющий процессом, с одной стороны, и сотрудник/внешний специалист, ответственный за перемены, с другой.

Второй шаг

Одинаковое понимание процесса позволит скорректировать в нем роль каждой ключевой персоны. Возможно, вам придется перераспределить обязанности и полномочия топов, но это решение уже будет восприниматься как подготовленное и обоснованное.

Третий шаг

Расстановка приоритетов для каждой роли. Это является делом самого топ-менеджера, его статус предполагает умение выделять приоритеты не только для себя, но и для своих подчиненных. Этот шаг наиболее конкретно влияет на ежедневное поведение ключевых фигур компании.

Ненадлежащее выполнение этого шага может частично обессмыслить успех предыдущих шагов. Поэтому вам необходимо проконтролировать устойчивость новых установок ваших топ-менеджеров.

Пример. Работая с собственниками двух известных московских девелоперских компаний полного цикла, я имел возможность наблюдать, насколько различные инструменты они использовали, влияя на свою команду.

Первый обладает импульсивным, боевым характером.

В стремлении как можно скорее взять максимальную долю рынка, он стремился все контролировать лично, одновременно подыскивая человека, на которого можно было бы переложить всю рутину. Времени в сутках у него катастрофически не хватало.

За 5 лет он трижды сменил команду топ-менеджеров, пошагово нащупывая пригодный для себя тип делегирования полномочий и обязанностей.

Большинство уволенных отзывается о нем с симпатией, хотя говорят об атмосфере стресса. Планомерной «утряской интересов» он не занимался, предпочитая ситуативные, не всегда эффективные решения.

Впоследствии, когда искомый CEO все же появился, система была выстроена достаточно эффективно.

Первый собственник демонстрирует подход лидера, за которым либо следует идти «без страха и упрека», либо не идти вовсе.

Второй является скорее стратегом-наставником.

Обладая нетипично комфортным для собственника крупного холдинга стилем общения, он выстроил крайне стабильную команду, где каждый знал свое место. Здесь я призывал собственника к увеличению динамики, к определению каждого сотрудника не столько по оси «свой - чужой», сколько по оси «эффективен - неэффективен».

Его холдинг был словно армирован дружескими и родственными связями топов, как арматура укрепляет кирпичную кладку. Внутренняя пропаганда работала на 120 процентов. С моей точки зрения, слегка усилить противоречия между топами, и ужесточить оргвыводы, только помогло бы делу.

3. Устраните межличностные противоречия

Плохая новость в том, что устранить противоречие этого типа труднее прочих. Изменить личность взрослого человека или хотя бы его поведение при неизменности окружающих обстоятельств — очень сложно.

Хорошая же новость состоит в том, что в действительности эти противоречия несущественны в сравнении с описанными в двух предыдущих пунктах. У абсолютного большинства людей достаточно базовых социальных навыков для приемлемого сосуществования с коллегами. И уж тем более этими навыками обладают топ-менеджеры.

Но всегда остаются и кадровые способы решения проблемы...

При устранении двух предыдущих проблем имеющиеся мелкие ссоры утихнут сами собой, либо приобретут более позитивный оттенок. Решения по оставшимся противоречиям станут более очевидными, причем не только вам, но и окружающим. В этом эффект более активного обмена мнениями и информацией, происходящий на этапе сонаправления интересов топ-менеджеров.

Даже те, кто, с вашей точки зрения, виновен в конфликтах, будут воспринимать ее как более объективную, и скорректируют свое поведение хотя бы частично. В самом крайнем случае, остаются кадровые способы решения этой проблемы.

# Корпоративные коммуникации: как избежать скандалов и увольнений

Марианна Лукашенко Руководитель управления, Москва

Какие проблемы возникают в компании из-за плохо выстроенной системы корпоративных коммуникаций? Как решить эти проблемы?

Скандал, служебное расследование, увольнение, упущенная выгода, колоссальная потеря времени… Сложно поверить, что причинами подобных неприятностей могут послужить корпоративные коммуникации. Но это так, и примеры из бизнес-практики, которые мы будем приводить, к сожалению, весьма распространены. Итак, идет переписка по электронной почте менеджера с серьезным клиентом, в процессе которой у менеджера возникают затруднения. Поскольку он сам их разрешить не может, он пересылает переписку руководителю с эмоциональным комментарием. Тот, в свою очередь, так же эмоционально реагирует и предлагает согласовать требования клиента еще с рядом руководителей. Письмо долго «бродит» по компании, обрастая комментариями, не всегда политкорректными. Наконец оно возвращается к менеджеру, который от счастья, что вопрос решен, пишет предельно вежливое письмо клиенту и отправляет его, … не удаляя предыдущую переписку. Конфуз и скандал!

Другая ситуация. Известный банк, управляющий деньгами клиентов, получает конфиденциальную информацию о потенциальной неблагонадежности одного из партнеров и дает указание приостановить с ним деловые операции. Это необходимо довести до сведения брокеров. Менеджер, которому поручена данная задача, вместо того, чтобы составить новое письмо или даже устный разговор, пересылает исходное письмо брокерам, и оно в конечном итоге попадает к тому самому партнеру. Возмущенный партнер звонит с претензией первому лицу, конфуз, скандал, увольнение менеджера в течение двух часов.

Подобных примеров, к сожалению, можно привести множество – конкурентная среда диктует ускорение бизнес-процессов, и практически все они базируются на коммуникациях. Инструментов и каналов коммуникации становится все больше и больше, без мобильного телефона, электронной почты и многочисленных мессенджеров невозможно представить себе рабочий день. Однако именно они непрерывно отвлекают нас от проработки наиболее ключевых, стратегических задач и не дают нам сконцентрироваться на поиске наиболее эффективного решения той или иной оперативной задачи.

Какие же проблемы возникают в компании из-за плохо выстроенной системы корпоративных коммуникаций или отсутствии системы как таковой? С нашей точки зрения, их можно объединить в четыре группы:

Коммуникации как поглотители времени.

Коммуникации как фактор репутационного риска.

Коммуникации как триггер сбоя в бизнес-процессах.

Коммуникации как фактор снижения лояльности клиентов.

Для решения данных проблем достаточно разработать корпоративные правила/регламенты/стандарты коммуникаций. Заметим, что сложность кроется не столько в разработке правил как таковых, сколько в их укоренении в компании, превращении в нормы профессионального поведения. Поэтому самой процедурой внедрения корпоративных стандартов коммуникаций необходимо управлять в полной мере, в частности, продумать систему мотивации и контроля. Желательно, чтобы санкции за невыполнение правила были прописаны в самом правиле. Например, «Указание темы письма обязательно. Письмо без темы удаляется, не читая».

Поскольку каждая компания имеет свою специфику, правила не могут быть унифицированными. Их стоит разрабатывать с учетом особенностей бизнеса, стиля руководства и корпоративной культуры компании. Тем не менее, есть базовые подходы к регламентации коммуникаций, которые стоит взять на вооружение. Ниже они изложены в привязке к каждой группе проблем.

1. Поглотители времени

Совещания являются самым дорогостоящим инструментом коммуникации в компании, Если на часовое совещание приглашено восемь человек, и оно прошло безрезультатно, то компания потеряла один рабочий день. Поэтому в компании должны быть четко прописаны правила подготовки и проведения совещания. В частности, необходима предварительная рассылка проектов документов, которые будут обсуждаться, оперативное согласование протокола, трансформация принятых решений в поручения и постановка их на контроль и т. д. Любопытное наблюдение: потери времени на совещаниях до боли напоминают виды потерь в lean-менеджменте. Например, «лишние движения» – неподготовленность и беготня, дабы что-то распечатать и просмотреть в последний момент. Или «излишние запасы» – приглашение на совещание лишних людей. Мы уже не говорим про классический хронофаг «ожидание», да и «переделку, брак» – неэффективное совещание как таковое.

Электронная почта стала предметом постоянного мониторинга. Оповещение о приходе нового письма становится самым неумолимым поглотителем времени – мы реагируем на него немедленно, отвлекаясь от текущей работы. Между тем, как утверждают исследователи проблем мозга, например, Джон Медина в книге «Правила мозга. Что стоит знать о мозге вам и вашим детям», однократное прерывание увеличивает время выполнения задачи в полтора раза. И во столько же раз увеличивается число сделанных ошибок. Поэтому настоятельной рекомендацией является отключение уведомлений о приходе писем и установление частоты работы с почтой. Императива на этот счет нет и быть не может – есть подразделения, постоянно работающие с почтой. Но есть и другие, для которых может быть установлено правило смотреть почту через каждые два часа или вообще только дважды в день.

В отношении переписки полезно установить целесообразную длину письма, его структуру, выделения жирным шрифтом ключевых аспектов и т. д. И вновь следует обратить внимание на то, что нет унифицированных правил. Так, в одной компании введен регламент, согласно которому запрещается использовать в переписке жирный шрифт и написание слов/фраз заглавными буквами, поскольку это вызывает ненужную эмоциональную реакцию.

Если для изложения проблемы необходимо писать целый трактат, наверное, разумнее назначить встречу и обсудить все необходимое устно, а затем резюмировать уже по почте, чтобы осталось письменное подтверждение того, о чем шла речь и о чем договорились.

Тема письма должна не только обязательно указываться, желательно еще утвердить шаблон для нее. Например, «Ключевое слово: обсуждаемый вопрос». Производить поиск письма по ключевому слову гораздо быстрее и удобнее.

Мы рекомендуем вводить правило подтверждения получения письма не уведомлением о прочтении, которое может быть отправлено адресатом «на автопилоте», а ответным письмом с действием, которое он начинает осуществлять по теме письма, в крайнем случае, обычным «Ок». Это подтвердит адресанту, что процессы, инициированные его письмом, стартовали.

Мессенджеры для обсуждения рабочей проблемы – актуальный инструмент коммуникации. Эффективное средство оперативного взаимодействия при одном условии: обсуждение только заявленной темы. Поскольку через полчаса после создания группы в чате появляются «котики» и начинается общение по вопросам, к теме чата отношения никакого не имеющим. На этот счет рекомендуется «узаконить диверсию» и создать специализированный чат для общения в минуты отдыха на нерабочие темы, в котором отключить звуковые оповещения. Поскольку существует множество приложений, позволяющих организовать обсуждение – WhatsApp, Viber, Telegram и т. д. – целесообразно выбрать для корпоративного использования какое-то одно, а не использовать много разных.

2. Фактор репутационного риска

Поскольку коммуникативный «ляп» может негативно повлиять на репутацию, необходимы управленческие установки по поводу правил переписки с внешними заинтересованными сторонами, требующих неукоснительного и безусловного исполнения. Например, «Всегда быть готовым к тому, что твое письмо перешлют дальше». Или «Сначала отшлифованный текст, потом – вложенный файл, затем – адресат».

Необходимы четкие инструкции, какие вопросы требуют письменного обсуждения, а какие – устного, письма от какого адресанта запрещено пересылать, какие документы являются конфиденциальными и т. д.

3. Триггер сбоя в бизнес-процессах

Распространенной ситуацией в переписке является то, что на определенной стадии обсуждения вопроса меняется тема письма, и впоследствии сложно воспроизвести историю вопроса. Следовательно, требуется правило, что тема письма не должна меняться, не должно также создаваться новое письмо по данной теме в процессе переписки. Так письмо можно будет быстро найти и просмотреть всю переписку по теме.

Аналогичная ситуация происходит со сменой состава адресатов, что вносит сумятицу в процесс коммуникации – одни не понимают предысторию и свою степень ответственности, требуют комментариев, другим нужны конкретные действия, а не введение новых адресатов в курс дела. Поэтому подобные ситуации должны также регулироваться соответствующими правилами.

Нередким случаем при переписке является отсутствие в копии нужных адресатов, и при этом наличие излишних. Руководители также жалуются на то, что их ставят в копию на протяжении всего обсуждения вопроса, в то время, как они хотели бы быть в курсе исключительно принятого командой решения и выработанного ею же плана действий. То есть, для ряда руководителей предпочтительно в переписке быть в копии первого и последнего письма. Однако кто-то предпочитает быть в курсе на всех этапах обсуждения, а кто-то, наоборот, вообще не хочет входить в курс дела там, где подчиненные справляются сами. Поэтому требуются управленческие установки по поводу того, кого необходимо ставить в копию, допустима ли скрытая копия, в каких случаях можно делать рассылку по exchange серверу, а когда это недопустимо.

4. Фактор снижения лояльности клиентов

Если корпоративные правила внутренних коммуникаций являются полезной, но не всегда обязательной составляющей корпоративной культуры, то отсутствие правил внешних коммуникаций могут послужить серьезной причиной снижения лояльности клиентов. Например, попытки «додумывать за клиента» вместо того, чтобы лишний раз выйти с ним на связь и уточнить необходимые вопросы, могут спровоцировать неудовлетворенность выполнением работы или качеством оказанных услуг. Обезличенное «добрый день» в переписке вместо обращения по имени-отчеству, задержка ответа на письмо клиента, беготня мимо клиента, пришедшего в офис, любые проколы, вызванные отсутствием правил коммуникаций, служат для клиента маркером неклиентоориентированности и снижают его лояльность. Отсюда не просто актуальность, а настоятельная необходимость корпоративных регламентов внешних коммуникаций. Например, если речь идет о переписке с клиентом, регламентировать следует, как минимум, следующие позиции:

Корректное обращение к адресату по имени или имени-отчеству; правильное написание имени клиента.

Обязательную проверку письма на грамотность; возможно введение единого корпоративного онлайн-сервиса, устраняющего ошибки в орфографии и пунктуации при переписке.

Обязательное редактирование письма при пересылке его клиенту (необходимо внимательно смотреть, с какой целью, кому и что именно мы пересылаем, и убирать лишние пункты).

Соблюдение зоны ответственности сотрудников в общении с клиентом.

Запрет на распространение конфиденциальной информации.

Практика показывает, к сожалению, что следует регламентировать и запрет на нецензурную речь, и запрет личностной оценки сотрудниками других сотрудников компании при клиенте, то есть, очевидные нормы, казалось бы.

Как превратить регламенты в привычное поведение сотрудников?

Итак, регламенты корпоративных коммуникаций разработаны. И остается самое важное – внедрить и закрепить правила, сделать их поведенческой нормой. Алгоритм внедрения правил аналогичен любому нововведению и сводится к следующему набору действий:

Рассказать, объяснить, научить. Руководителям – предъявлять на личном примере.

Разработать систему мотивации, поощрять за соблюдение регламентов. На начальном этапе внедрения исключить штрафы, наша задача – приучить к выполнению, а не наказать. Но неденежные санкции не исключаются. Например, в одной компании договорились, если на совещание опоздает кто-то из участников, то следующее совещание начнется на полчаса раньше. Они за два месяца доопаздывали до 6 утра, потом все нормализовалось, и совещания стали начинаться ровно в 9.00 без опозданий.

Создать информационное поле, например, отдельный чат для обсуждения вопросов (без звукового оповещения).

Можно ввести элемент соревнования – конкурс на самое корректное/клиентоориентированное подразделение.

Контролировать ход внедрения регламентов, при необходимости вносить изменения до получения результата – трансформации правил в нормы профессионального поведения.

# Что делать, если бывший сотрудник оставляет негативные отзывы в сети

31.05.2017

«Это попросту МОШЕННИКИ!!! К сожалению, имела горький опыт работы в этой организации. Они не уважают сотрудников, вытирают об них ноги, делают искусственные недостачи и запугивают тем, что не выплатят зп. Меня кинули на зарплату за месяц». Одного отзыва достаточно, чтобы существенно снизить поток соискателей.

Зарплата.ру спросила руководителей, HR и специалистов по PR, что делать, если кто-то пишет гадости о работе в вашей компании — и это видно всему интернету.

Наталья Жарова, директор по персоналу V.I.G.Trans:

Сотрудник принял решение уходить, но при этом оставил еще за собой негативный след. Как показывает практика, если у сотрудника все отлично и здорово, то он не пишет отзывы — ни положительные, ни отрицательные. А вот сотрудники, которых что-то не устроило, будут писать и размножать эту информацию. И вряд ли кто-то, читая эти отзывы, будет разбираться в причинах и искать виноватого. Проще всего поверить и пожалеть сотрудника, который решил, что с ним обошлись несправедливо. То есть человек со стороны ситуацию оценивает однобоко, что является абсолютной несправедливостью.

Умный соискатель собирает информацию, изучает ее и идет проверять, то есть прямо задавать вопросы менеджеру по персоналу. Убеждается, либо развенчивает информацию, которую он прочел ранее. Но, к сожалению, так поступают далеко не все, и на этапе прочтения отзывов принимают решение о том, что компания эта плохая и что работать он туда точно не пойдет. И, как правило, работодателю даже не дается одного маленького шанса, чтобы объяснить почему там написана такая информация и как в реале обстоят дела. И для таких сотрудников будет очень ценным ответ работодателя на этот комментарий. Вообще всегда нужно реагировать на такие вещи, чтобы в сети не оставался только негатив.

Поэтому HR служба должна постоянно мониторить все появившееся источники отзывов и реагировать на них. Также необходимо научить каждого менеджера по персоналу работать с такого рода возражениями на собеседовании. Менеджер должен знать, в чем ситуация, и дать соискателю обратную связь, объяснить, почему бывший сотрудник к написал именно так, что его побудило.

Чтобы я совсем не рекомендовала делать, так это врать на собеседовании. Если вы знаете, где у вас и что не так, то лучше проговорить это сразу, чтобы в дальнейшем не терять доверие нового сотрудника к вам как к работодателю.

Екатерина Немешева, директор по персоналу «Венета Систем»:

Как показывает практика, обычно негативные отзывы пишут не бывшие сотрудники компаний, а скорее, соискатели, получившие отказ по итогам собеседования. Либо сотрудники, не сумевшие подтвердить свою квалификацию в период испытательного срока. Свои обиды — что их, таких молодых, талантливых и амбициозных, не оценили – они выплескивают в своих едких и редко соответствующих действительности постах и комментариях. И с этим ничего не поделать.

Для меня главное в этой ситуации: правильно расставаться со своими бывшими сотрудниками, чтобы у них не появилось желание подрывать репутацию компании как надежного работодателя.

Для этого в головном офисе и наших региональных филиалах мы обязательно проводим так называемое выходное интервью. Благодарим за работу, за вклад в развитие компании, интересуемся, комфортно или не комфортно ему было у нас трудиться, что понравилось, а что произвело не самое приятное впечатление. То есть задаем ряд вопросов, которые помогают нам собрать необходимую информацию и провести работу над ошибками, а работнику, если есть необходимость – выплеснуть пар. Обычно после такого интервью мы прощаемся очень тепло и без «камней за пазухой».

Также, если работник не смог достойно показать себя в период испытательного срока, я провожу т.н. подготовку к увольнению. Беседуем, по пунктам разбираем, почему его уровень подготовки не соответствует требованиям нашей компании, как не допустить подобных ошибок на следующем месте работы.

И обязательно, если увольнение не связано с серьезными нарушениями трудовой дисциплины, мы готовим для бывших сотрудников хорошие рекомендательные письма.

Все эти инструменты, конечно, не дают 100% гарантии, что негатива от «бывших сотрудников» в интернете не будет вообще. Но помогают свести такую вероятность к минимуму.

Лана Казновская, гендиректор сети кондитерских «Кусочек счастья»:

Единственные возможные действия — это оставлять под такими отзывами в интернете ответ компании, где без срыва на личности ответить и описать ситуацию с вашей стороны. Причем понимать, что пишете вы не для бывшего сотрудника, а для тех людей, которые этот текст прочитают.

Собственно, это универсальный способ для работы с негативными отзывами в сети. Не только от сотрудников, но и от клиентов.

Не впадать в панику, в ярость, не писать ответ сгоряча. Лучше полдня подождать, набросать черновик, вычитать. Никаких угроз в адрес того, кто оставил отзыв. Ни в ответе в интернете, ни в офлайне.

Если человек оставил такой отзыв, значит у него были причины. Обозначьте их в ответе, только без грубости, мягко. Но так, чтобы все могли понять, отчего человек вообще это написал.

Предложите решить конфликтную ситуацию миром. Или напишите, что уже попробовали это сделать, но по какой-то причине не получилось (если пробовали, конечно).

Пишите правду. Не отвечайте хамством на хамство, не очерняйте человека. Ваш взвешенный ответ на фоне его эмоционального отзыва сыграет вам в плюс потом, когда будущие ваши сотрудники увидят этот отзыв.

Владимир Виноградов, президент группы компаний Pro-Vision:

В PR-индустрии авторы негативных отзывов – это либо обиженные уволенные сотрудники, либо люди, перешедшие на сторону клиента и очень этим гордящиеся. Последних отлично характеризует высказывание Михаила Жванецкого: «Чего больше всего хочется, когда влезешь наверх? Плюнуть вниз». Адекватный человек и грамотный специалист никогда не будет писать негатив о своей бывшей работе хотя бы потому, что его может прочитать его текущий работодатель. А это уже тревожный звоночек: мы, например, стараемся не брать людей, которые позволяют себе эмоциональную критику в адрес предыдущей компании на собеседовании.

Что делать, если вы прочитали негативный отзыв? Прежде всего, успокойтесь и проанализируйте его. Если опубликованная информация правдива, а замечания к вам носят конструктивный характер, то у вас есть отличная возможность стать лучше. Разберитесь, в чем была ваша ошибка, и при необходимости внесите корректировки в бизнес-процессы компании – так вы сможете быть уверенными, что ситуация не повторится. Если же вы видите, что на вас просто вымещают злобу, ни в коем случае не вступайте в полемику и попросите коллег воздержаться от активных действий.

Ольга Говорина, директор по PR и специальным проектам международного кадрового Холдинга Gi Group Russia:

Действия HR- или PR-менеджера в ситуации появления негативных отзывов от компании зависит от нескольких факторов – мест публикации, достоверности изложенных фактов, стиля сообщения и пр.

Но общее правило одно – ни одно подобное действие не должно остаться без ответа. Мнение о компании как о работодателе – составляющая репутации компании. Игнорировать недружественные проявления со стороны бывших сотрудников – создать ложное впечатление о том, что организация равнодушна к тому, какое мнение о ней создано в публичном пространстве, или, того больше, упомянутый негатив имеет место быть.

Если отзывы появляются на специализированных сайтах отзывов или в соцсетях, я рекомендую ограничиться максимально нейтральными формулировками. Например, «компания дорожит своими сотрудниками и внутренним климатом, создает условия для комфортной работы и профессионального развития. Если у вас возникли вопросы, пожалуйста, обратитесь…» и указать свой электронный адрес.

Это создаст положительный эффект без каких-либо потерь – покажет, что работодатель следит за своей репутацией в интернете, оперативно реагирует, при этом – не оправдывается (какие-либо объяснения обезличенной аудитории в публичном пространстве – это самый слабый ход в плане контроля HR-бренда), открыта и готова к обратной связи. Как показывает опыт, никаких обращений по поводу прочитанных отзывов не появляется. Потому что грамотный профессионал (которого вы и ищите к себе в команду) при выборе будущего места работы не будет руководствоваться исключительно сообщения из интернета, а соберет информацию из нескольких источников.

Профилактика появления негатива – проведение exit-интервью перед увольнением сотрудника (если только речь не идет об увольнении по статье). Дайте человеку возможность выговориться – можете узнать что-то полезное для себя, а негатив в ваших взаимоотношениях будет нивелирован.

Татьяна Петрова, директор по персоналу компании SV-центр, Томск. Нашей компании более 20 лет, и никогда не было в сетях негативных отзывов до ситуации, когда за «выгрызание новичков» в коллективе пришлось предложить уйти двоим сотрудникам. Уволили по собственному желанию, без «статьи», хотя намеренное создание конфликтной ситуации можно было подтвердить свидетельскими показаниями, да и в ПВТР есть пункт об этом… Однако, желание отомстить толкнуло ребят на написание негативного отзыва, причем всего их было два, по числу уволенных. Конструктива в опубликованной критике не было. Считаю крайне неприемлемым давать какие-либо ответы, поскольку у оппонентов есть явное желание продолжить отношения с компанией, хотя бы и в форме полемики на страницах и-нета. Привлечь внимание к своей персоне, втянуть действующих сотрудников компании, разрушать «изнутри», мстить. Любая реакция со стороны руководства даст повод для продолжения этой интересной игры. Полагаю, более педагогично будет поступить как с ребенком, закатывающим истерику: игнорировать и продолжать общение в стандартном рабочем режиме. Событие случилось в январе 2017, прошло полгода, тема не развивается, сообщения висят одиноко в сети и срок давности демонстрирует неактуальность темы. Думаю, ничего более наглядного для соискателя нет. А вот на собеседованиях отрабатываю любые вопросы, честно рассказываю ситуацию.

Хорошая статья. Полезно. Сталкивался с подобным поведением в сети некоторых озлобленных экс-работников. Отвечать в сети на хамство так же бесполезно как и пытаться опровергнуть ложные утверждения.

У нас в стране нет юристов-есть работники с юридическим образованием для обеспечения собственной зарплаты. «юрлицо вправе требовать по суду опровержения порочащих его деловую репутацию сведений, если распространивший такие сведения не докажет, что они соответствуют действительности», А кто будет доказывать, что порочащие сведения о деловой репутации не соответствуют действительности? Правда где-то по середине))) Трудовая инспекция — подобие законности в условиях дикого капитализма. В моей практике — при обращении в прокуратуру о выдачи трудовой книжки при увольнении с последнего места работы (2007г. не выплата зарплаты в течении 2 лет) прокуратура переправила в трудовую, трудовая ответила, на вас приказа на увольнения с последнего места работы нет, По факту работайте бесплатно- рабов хоть кормили и обеспечивали инструментом.

Согласна, ничего объяснять в сети не нужно. Всегда, во все времена и по любому вопросу, тот, кто был первым, тот и прав, ему верят априорно. А попытка другой стороны объяснить, как там было на самомо деле воспринимается, как оправдание. Можно объяснять свою позицию, оперируя логикой и фактами в корректной форме и даже быть абсолютно правым, все равно соискатели будут на стороне уволенного сотрудника. Они себя отождествляют не с работодателем, а с сотрудником.

Помогала искать работу своей дочери и сама искала отзывы о работодателях. Так вот, некоторые из них писали оправдания на негативный отзыв, но делали это по-разному. И уже одно это давало отличную характеристику организации. Причем, почти всегда, отзывы оправдывались. Но я сама работодатель, поэтому на стороне руководства. Еще мне все это напоминает отзывы об отелях, клиниках, экскурсионных бюро и т.д. на специальных сайтах. Обычно на негатив пишут оправдания и обещают разобраться. Разница в том, что недовольного клиента можно успокоить подарком, скидкой на будущее, а вот уволенного сотрудника надо утешать перед увольнением. Пообещать ему золотые горы на новом месте, которое он сразу же найдет. А по прошествии времени вряд ли кто-то будет вспоминать старые обиды, писать отзыв. У него будет полно других забот. Поэтому статья очень актуальна и полезна. Спасибо!

Добрый день, коллеги! Мы тоже сталкиваемся с подобными ситуациями, это происходит редко, примерно 2-3 отзыва в год. Причем один и тот же отзыв дублируется на нескольких сайтах одновременно, в большинстве это недостоверные и заведомо ложные отзывы, либо не имеющие к нам никакого отношения. Кто это делает и зачем, мне не ясно. От генерального директора была поставлена задача — убрать сайты с этими отзывами из поисковой выдачи. Я пробовала писать письма в Яндекс и Гугл, с просьбой убрать из выдачи список сайтов, но от поисковиков последовал ответ, что они ничего не могут сделать без официального судебного решения. Наш город региональный, поэтому юриста, у которого был бы релевантный опыт, я не нашла. Была бы очень признательна, если бы эту тему «копнули» поглубже, т.к. то, что рекомендуют в статье мы и так делаем. Вопрос, что же делать с теми отзывами, которые уже есть, и на которые не возможно повлиять описанными выше способами?

Была бы очень признательна, если кто-нибудь поделился бы аналогичным опытом, возможно судебной практикой, либо дали совет куда я бы могла обратиться с данной проблемой. Знаю, что есть много компаний, которые занимаются управлением репутацией, но может Вы посоветуете кого-то конкретно.

Случаи написания гадостей бывают совершенно разные — зависит от воспитания человека и его характера. По опыту уже можем утверждать, что дело не в невыплаченной зарплате и т.п. К сожалению в кризис соискатели и работники морально опустились — и это факт. Последний наш случай (гостиничная сфера) — женщина с детьми пожила в долг приличное время (по глупости пожалели человека) — но в итоге пришлось уже выселить с долгом . Вместо покрытия долга и хотя бы извинения — гадкие отзывы в интернете от «имени сотрудника» и ложь. Сайты , где эту гадость опубликовали наотрез отказались удалять отзывы — у нас больше просмотров с плохими отзывами ответили.

Если уволившийся сотрудник пишет отзыв, значит причина на то есть. На сайте Онлайнинспекция.рф в разделе «Не выплачен расчет при увольнении» — более 42 тыс. обращений. Людям вот больше делать нечего, как клеветать на кого-то. Сама по себе знаю, что большинство терпят до последнего — не обращаются никуда, ждут, пытаются договориться с бывшим работодателем. Никому не хочется связываться с судом, инспекцией и прочими службами, тратить время и нервы. Но, как оказывается, работодатели те еще «понимающие люди». Вот и получают пусть справедливую оценку своих неверных решений. А всем советую не идти туда, о ком плохие отзывы. Мне бы не помешал такой отзыв, увиденный вовремя.

Просто примеры отзывов:

1. Молодой человек стажировался 3 дня, но не подошел нам, такое бывает и мы не можем держать на работе сотрудников за красивые глаза. Мы с ним расстались мирно, он был расстроен, что у него не получилось, но с его стороны не было никакой агрессии. И потом он вдруг пишет отзыв, перевернув все на свой лад, якобы это он от нас ушел, и о том, какие мы ужасные. Здесь обида и больше ничего.

2. Девушка написала, что проработала у нас полгода и мы ей платили меньше чем обещали. За все существование нашей компании, а это более 20 лет, мы не разу не задерживали зп и никогда не обманывали. Я понимая, что такого не может быть, поднимаю из архива документы, оказывается девушка каждый месяц на 2 недели уходила в отпуск за свой счет, т.к. по закону ей еще не полагался оплачиваемый отпуск. Соответственно, во-первых, она получала оклад меньше, а во-вторых, т.к. она работала в продажах и зависела от процентов, их она тоже не получала, потому что не выполняла план. Я ей об этом написала, попросила удалить свой отзыв — реакции не последовало.

3. У нас есть свой интернет-форум свободного общения на любые темы, и периодически между участниками форума возникают какие-то конфликты, это неизбежно. Мы конечно все модерируем. И буквально недавно на одном из сайтов, я вижу про нашу компанию несколько отрицательных отзывов, но где пишут не о нас, а об одном из участников этого форума, который даже не работает в нашей компании. Видимо мы на форуме оскорбительный отзыв удалили, и он решил написать где не удалят. Как это относится к нашей компании, я не понимаю, зачем он написал это в отрицательных отзывах, зачем продублировал это и на других сайтах? Так много вопросов и мало ответов. И таких отзывов большинство.

Извините, если написала много текста, но накипело. Наша компания крупнейшая в своем городе, мы не разу не задерживали зп, большинство сотрудников работают по 10-15-20 лет. И я реально не знаю как бороться с такими отзывами, на которые ни я ни другие руководители не могут повлиять.

Доброго времен суток. Мне недавно тоже указали на негативные отзывы и такие, что у меня была улыбка на устах. Но мы сейчас работаем с ними и на каждый отзыв у меня есть что ответить, но зачем. Ведь мы сами значит это позволили и если сотрудники не видели, что они получили в вашей компании опыт и развитие, или какие то новые наработки, то вы и ничего не докажете. Только комментарии самой компании м сотрудников, которые работали или работают смогут дать понять обществу о вас и высказать свое мнение. Это раньше было из уст в уста рекомендации, а в новом веке сейчас все как на ладони. Но самое главное не скрываться и не реагировать также, а спокойно понимать что в будущем все встанет на свои места. Да и закон есть конечно и его можно применить. Но я не стала. Хотя можно им все закрыть и удалить все из соц. сетей. Пишите пообщаемся и обменяемся опытом. И если есть желание то применим закон)

# Как устроен трудовой коллектив

Алексей Уланов Начальник участка, Волгоград

Базовые вещи, которые должен знать руководитель, чтобы правильно использовать главный инструмент, с помощью которого он решает свои задачи.

Так уж случилось, что еще в юном возрасте я стал руководителем. За десять лет работы у меня появилось личное понимание проблематики руководства людьми, разработаны собственные подходы.

Мне часто приходилось слушать публичные выступления спикеров, которые рассуждали об организации управления. И меня просто поражает непонимание, казалось бы, элементарных понятий. Умные с виду люди транслируют очевидные байки из модных, но уверяю вас, не имеющих никакого отношения к реальности, книжек, на подобии «12 подвигов Стива Джобса» или «Главный секрет успеха Памелы Андерсон». Причем делают это так искренне и убежденно, что, когда начинаешь задавать очевидные уточняющие вопросы по теме, включают «защитную реакцию»: начинают выяснять, кто ты такой, чтобы критиковать гуру. Необходимо признать, что порой оратор находит какие-то приемы, работающие в конкретной управленческой ситуации. Но при этом утверждает, что они универсальны, то есть их можно использовать абсолютно во всех обстоятельствах. Как вы понимаете, толку от таких советов мало.

Без знания азов невозможно осознать суть проблемы. Поэтому давайте разберем базовое понятие, с которым сталкивается каждый руководитель. А именно: что такое трудовой коллектив и как им управлять? И что значит эффект группового взаимодействия?

Коллектив как инструмент

Трудовой коллектив – это группа людей, объединенная одной целью, которая решает связанные между собой задачи. Управление трудовым коллективом – это целенаправленная организационная, административная, финансовая, информационная и эмоциональная деятельность, которая направлена на достижение целей и увязывание решаемых между собою задач. Игнорирование любого из вышеперечисленных аспектов повлечет за собою серьезные трудности. Если вы упустите хотя бы один с основных элементов управления, то свою деятельность вы можете назвать как угодно, но уж никак не управление.

Я бы хотел, чтобы вы рассматривали коллектив как целевой инструмент, применяемый для определенных типов задач:

Есть такие задачи, где необходимо одновременное применение даже простых усилий (к примеру, нести диван). Задачи такого типа не решаются в одиночку в принципе.

Есть задачи, решение которых требует таких компетенций, которые в рамках одного человека нерентабельны. Например, человек гипотетически может играть на всех инструментах, но затраты на его обучение никогда не окупят себя.

Также существуют задачи, где объем сил одного человека не покрывает потребностей в результатах его труда. Например, крупное дорожное строительство, обработка полей.

И есть задачи, где необходимо разделение функционала, даже если один человек может осуществлять каждую из этих функций. Например, вашего ребенка контролирует учитель, учителя контролирует завуч. Потому как не каждый ребенок может самостоятельно учиться, и не каждый учитель может самостоятельно учить.

Теперь давайте поговорим про эффект группового взаимодействия – системный эффект, возникающий при взаимодействии нескольких людей. Но, прежде чем перейти к этому вопросу, необходимо четко понимать несколько важных вещей.

Усилия трудового коллектива не равны слагаемому усилий его участников. В коллективе присутствует системный эффект, то есть наличие определенных свойств, которые отсутствуют у составляющих его элементов. Системный эффект может увеличивать результативность или уменьшать ее.

Трудовой коллектив может тратить энергию на склоки и выяснение отношений, перекладывание обязанностей друг на друга, в результате чего возможна значимая потеря информации, ресурсов, инструментов или результатов работы. Всего этого можно избежать только при условии, что человек работает один. Когда же человек работает в трудовом коллективе, то могут проявиться его латентные качества, которые незаметны в индивидуальной работе.

В то же время в коллективе, люди могут взаимно мотивировать друг друга, подсказывать и предостерегать от ошибок, обмениваться инструментами, ресурсами, подменять друг друга.

Коллектив состоит из членов, у этих членов есть важные для группового взаимодействия качества:

Коллективизм – свойство ориентированности на работу в коллективе. Индивидуалисты в коллективе работать не любят, что снижает эффективность коллективной работы.

Конформизм – скорость принятия коллективных норм и наличие энтузиазма при их следовании.

Уровень мотивации – это факторы, которые способствуют возникновению мотивации человека к работе. Важно, чтобы эти факторы в коллективе совпадали. Мотивировать может удовлетворение общих биологических потребностей (например, общий стол), общий интерес, общие ценности.

Основные принципы создания коллективов

Вы должны понимать, необходимо ли вообще под поставленную вами цель собирать коллектив. Возможно свою задачу вы сможете решить и без коллектива. Тогда стоит задуматься над его рентабельностью.

Нужно всегда помнить, что коллектив сам по себе ценностью не является, что это всего лишь инструмент для решения конкретных задач. Ценным является только тот коллектив, который собран под решаемую задачу.

Требования к членам коллектива и ресурсная обеспеченность должны соответствовать поставленным задачам. Нельзя давать членам коллектива значительно больше или меньше времени, денег, информации, чем нужно для достижения цели, так как это расхолаживает и развращает коллектив.

Система управления коллективом должна соответствовать решаемой задаче и уровню развития членов коллектива. При всем естественном желании нельзя кричать на высокоорганизованных сотрудников или глупо вести интеллигентский диспут, если люди готовы работать только под угрозой телесных наказаний.

Семь уровней развития работников

Уровень организационного развития человека – это жесткая система взглядов и подходов, определяющая его место в организации. Человек с тем или иным уровнем организационного развития при благоприятных условиях достигает своего профессионального апогея и уже двигается дальше. Предлагаю вашему вниманию свою классификацию уровней развития работников, составляющих коллектив:

Человек не способный к самоорганизации. Он не может работать самостоятельно в принципе, таких людей необходимо принуждать к труду.

Человек-подсобник. Эти люди способны выполнять конкретные задачи под непосредственным контролем.

Человек-специалист. Он способен мыслить категориями задач, способен выполнять задачу целиком «от и до», делегировать отдельные конкретные дела «подсобникам».

Человек- бригадир. Его организационный уровень позволяет понимать последовательность задач, их взаимосвязь между собой, возможность контроля хода выполнения задач.

Человек организационный. Его уровень позволяет ему думать категориями: направление, объект, фронт работ; решать задачи подобного класса и взаимодействовать с соседями.

Человек, который способен обосновывать, какие подразделения, структуры, в каком объеме и сложности необходимы для решения целевых задач. Какие сценарии возможны и какие варианты реакции на сценарии могут возникнуть.

Человек организационный, уровень которого позволяет думать категориями ценности: почему то или иное сейчас должно быть ценным, какая парадигма взглядов для решения определенных проблем будет наиболее подходящей.

Я постарался максимально коротко перечислить базовые понятия без понимания которых очень сложно в принципе рассуждать на тему «Что такое коллектив?». Также без знания азов просто невозможно воспринимать осмысленно и критически тексты и публичные выступления, которые касаются этой тематики.

Несколько поправок (в качестве дополнений).

Вы описываете идеализированную картину. Она хороша - как ориентир. Почти несбыточный. Например:

1. "Трудовой коллектив – это группа людей, объединенная одной целью..." - у большинства "трудовых коллективов" нет общей цели, потому что её нет в самой организации. Банальное "получение прибыли" - цель собственника, а порой, даже не генерального директора, и тем более, не бухгалтера или уборщицы, которые являются частью трудового коллектива. Даже наличие притянутых за уши KPI никак не привязывается к целям компании. Обычно сотрудники приходят "просто работать". И именно это с них требуют их менеджеры.

2. "...необходимо ли вообще под поставленную вами цель собирать коллектив..." - Ни малый, ни по большей части средний бизнес не создаётся под цель (мой опыт знания внутрянки как бизнес-процессов, так и мотивов руководителей нескольких десятков компаний, преимущественно, малого бизнеса). Бизнес создаётся "потому что так получилось" - удачно сложились обстоятельства. В 90% случаев цели даже не притягиваются за уши. Их просто нет. "Мы просто торгуем часами... какие у нас могут быть цели? Или вы имеете ввиду план продаж?". Реальные цели ставят перед собой, пожалуй только технологические стартапы. Которых, как Вы понимаете, по миру, наверное 0,001%. Вот там - да, цели реальные - "Мы создаём продукт, который [при каких-то там условиях (сверхмалых величинах)] захватит мировой рынок". В остальном "цель" - это далее…

Григорий, спасибо за содержательный комментарий. В своих примерах Вы раскрыли существующую ситуацию в реальном бизнесе, эти примеры только подтверждают правоту моих слов.

От того и Российский бизнес находиться в жалком состоянии так как отсутствие культуры управления коллективами не позволяет раскрывать потенциал работников. Труд, время, финансы организации расходуются на выяснение отношений, показной снобизмом руководителей и скрытый саботаж сотрудников и прочие нежелательные явления. Поэтому своей статьей я пытаюсь навести порядок в головах руководителей.

За десять лет работы у меня появилось личное понимание проблематики руководства людьми, разработаны собственные подходы.

Мне часто приходилось слушать публичные выступления спикеров, которые рассуждали об организации управления. И меня просто поражает непонимание, казалось бы, элементарных понятий. Умные с виду люди транслируют очевидные байки из модных, но уверяю вас, не имеющих никакого отношения к реальности, книжек ... когда начинаешь задавать очевидные уточняющие вопросы по теме, ... начинают выяснять, кто ты такой... порой оратор находит какие-то приемы, работающие в конкретной управленческой ситуации. Но при этом утверждает, что они универсальны, то есть их можно использовать абсолютно во всех обстоятельствах. Как вы понимаете, толку от таких советов мало.

Без знания азов невозможно осознать суть проблемы. П

Ну, Раз благодарен, приступаю, как раз хотелось бы обсудить "знание азов":

1. За 20 лет работы консультантом по управлению я столкнулся с менеджментом личных проб и ошибок вполне успешных руководителей. Но когда эти руководители начинают выводить свои модели - тут 50 на 50 - или это то, что я называю "наивный менеджмент", или действительно что-то вполне работающее (с работающим встречался ровно 2 раза, причем второй раз - в силу трудоемкости предлагаемого - руководитель сам отказался от своего открытия).

# Мистер «Нет»: как руководить заядлыми спорщиками

[Мария Цуркан Руководитель, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/151483-mariya-tsurkan)

Что делать, если сотрудник возражает на каждое указание руководителя? Три идеи, которые позволят плодотворно работать с такими «несоглашателями».

У каждого из нас в коммуникациях работают определенные метапрограммы. Ты и сам замечал, наверное, что кто-то с удовольствием принимает новые идеи, а кто-то на все говорит «нет». Метапрограммы – это наши внутренние установки, которыми мы неосознанно руководствуемся. Одна из них – «несоглашатель».

Я сама такая, поэтому о «несоглашателях» знаю куда больше, чем о других. Например, мне говорят: «Сделай отчет». Первая моя реакция: «Нет. Мне сейчас некогда. Этот отчет вообще не нужен». Потом я его, конечно, сделаю, но первая реакция именно такая.

Или, например, мы с партнерами обсуждаем создание курса «Управленческая позиция». И партнер говорит: «В этом курсе обязательно должен быть блок, посвященный сильным и слабым сторонам руководителя». Угадаешь мою первую реакцию? Конечно, я сказала «нет» и привела кучу доводов, почему думаю именно так. А потом я еще немного подумала, разложила все по полочкам, и теперь у нас этот блок, конечно, есть. Потому что он нужен.

Я не завидую моим партнерам, потому что со мной нелегко работать. Да и у тебя, наверняка, есть сотрудники, которые первым делом говорят «нет» и кидаются в спор. Очень много ресурсов уходит на то, чтобы с такими людьми договориться.

Но как бы ни было трудно с «несоглашателями», рецепт есть, и он достаточно простой. Попробуй! Если ты хочешь договориться с «несоглашателем», построй предложение так, чтобы его «нет» для тебя было «да».

Например: «Маша, тебе сейчас, наверное, некогда сделать отчет. Да и вообще он возможно не нужен». Что скажет Маша? Она скажет «Как это не нужен? Конечно, нужен. И я его сделаю».

Есть и еще один вариант. Я его для себя открыла еще до того, как задумалась над тем, кто такие «несоглашатели». Была у меня коллега Катя. И абсолютно каждое мое слово она встречала через протест, через «нет». Если я возражала, то вступала в спор, начинался разговор на повышенных тонах, а иногда и просто конфликт. Тогда мне ничего не оставалось кроме как заявить «Сделай – и все!». Я прибегала к самому неэффективному инструменту – прямому приказу и давлению авторитетом.

Но потом я нашла выход. Я поняла, что у Кати такой способ думать: она сначала говорит «нет», а потом уже думает. И я стала по-другому обсуждать с ней рабочие вопросы. Я стала давать ей время.

Например, когда мы обсуждали открытие магазина, и я предлагала решение, то спрашивала «Катя, что ты об этом думаешь? Встретимся через час, обсудим?». И у Кати был целый час, за который ее «нет» превращалось в отличный план действий. Нам обеим стало легче работать друг с другом, потому что теперь наше время мы тратили не на бессмысленные препирания, а на продуктивную деятельность.

И еще один пример, совсем уникальный. По крайней мере, такой человек мне встретился только однажды. Андрей тоже был «несоглашателем», но при этом – активным спорщиком. И на какую бы тему мы с ним ни общались, с пеной у рта доказывали друг другу справедливость каких-то фактов. Через полгода совместной работы я поняла, что так дальше нельзя. И перестала спорить. Точнее, я стала избегать общения с Андреем вообще. И в итоге Андрей перестал выдавать гениальные идеи.

Почему так произошло? Он был незаурядным сотрудником, а когда я ему дала понять, что он должен делать только то, что ждет от него руководство, ему стало неинтересно. И тогда я поняла: спор для Андрея – способ думать, именно [в споре он рождает свои уникальные мысли](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1952757-iskusstvo-dumat-kak-voznikaut-novye-idei), ему нужен адреналин для прорывных решений. И я стала ему помогать – наши споры вернулись в прежнее русло.

Но это пример уникальный. Прежде, чем провоцировать человека на спор, попробуй предыдущие два способа работы с «несоглашателем». Итак.

* Построй фразу так, чтобы его «нет» было твоим «да».
* [Дай время «переварить» информацию](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1988037-kak-izbezhat-sporov-v-kotoryh-ne-rozhdaetsya-istina), не спрашивай сразу мнения или согласия.
* Научись работать со спорщиком, если это действительно продуктивно.

Склонность к несоглашательству выявляется еще на собеседовании. И можно, конечно, таких людей не брать в команду. Но тогда ты рискуешь создать подразделение «китайских болванчиков», которые будут заглядывать тебе в рот и яростно кивать головой на каждое твое предложение. А вот тех, кто будет способен опровергнуть твое мнение, поставить под сомнение принятые решения и благодаря этому совершить прорыв – таких не будет.

Так что вариант один: учись с ними работать и [получать от совместного дела удовольствие!](https://www.e-xecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1775414-kak-uspeshnye-kompanii-rabotaut-s-vnutrennimi-kommunikatsiyami)

# Эксперты назвали главные причины трудовых конфликтов в России

12 марта 2018

Хотя по итогам 2017 года в РФ снизилось число трудовых конфликтов с участием работников и работодателей, число потерянных в результате рабочих часов в сравнении с 2016 годом выросло.

Главными причинами недовольства сотрудников остаются невыплата или задержка зарплаты, ее сокращение или потеря рабочего места, а урегулировать конфликты все чаще приходится федеральным властям, что свидетельствует о неработоспособности профильных институтов, говорят эксперты.

Однако наряду со снижением общего числа у трудовых конфликтов расширилась география (61 субъект РФ — на 4% больше, чем в 2016 году). В числе новых регионов — Белгородская область, Кабардино-Балкария, Ненецкий АО и Севастополь. Наибольшее число конфликтов было зарегистрировано в Сибирском (18%), Северо-Западном (17%) и Приволжском (15%) федеральных округах.

В 2017 году трудовые конфликты, по данным университета, происходили в большинстве отраслей экономики. Наиболее конфликтными стали обрабатывающие производства (23,4%), строительство (18,9%), транспорт (15,4%) и ЖКХ (9,1%).

Как отмечают авторы доклада, на фоне восстановления промпроизводства число конфликтов в обрабатывающей промышленности снижается (в 2014 году — 40%). В то же время растет число конфликтов в сфере строительства (в 2014 году на нее приходилось 7,9% всех конфликтов, но кризис 2014—2017 годов вызвал в отрасли волну банкротств). Также увеличилось число конфликтов в добывающей промышленности (с 3,6% в 2014 году до 5,1% в 2017-м), электроэнергетике (с 1,4% до 2,9% соответственно) и сельском хозяйстве (с 2,9% до 4%). Последнюю отрасль правительство в последние годы поддерживало и финансово, и законодательно, но это не повлияло на динамику отраслевых протестов, отмечается в докладе.

Средняя продолжительность трудовых конфликтов, самым частым видом которых является забастовка (58%), варьируется от недели (38%) до месяца (35%). Потери рабочего времени составили 22,2 тыс. человеко-дней, что сопоставимо с уровнем 2014 года (25,8 тыс. человеко-дней) и превышает показатели 2015 и 2016 годов.

Главной причиной трудовых конфликтов в 2017 году, по оценке аналитиков университета, была невыплата или задержка зарплаты: если в 2014 году на эту причину приходился 51% происшествий, то в прошлом году их было уже 69%.

На втором месте — общее снижение оплаты труда (в 2017 году — 23%, в 2015 году — 18%).

Сокращения или увольнения работников занимают третье место в рейтинге причин трудовых конфликтов, но эта практика сокращается (в 2017 году — 21%, в 2014 году — 28%).

Как отмечают авторы доклада, все большую роль в урегулировании конфликтов играют властные структуры: если в 2014-м они принимали участие в разрешении 74% конфликтов, то в 2017 году — 78%.

При этом все более популярными среди работников оказываются обращения к президенту, правительству и в Роструд вместо региональных структур с требованием усилить контроль государства за работой предприятий, на которых разворачивается конфликт.

По словам Павла Кудюкина, члена совета Конфедерации труда России — профсоюзного объединения, сопоставимого с ФНПР, аналитики объединения фиксируют схожие тенденции и среди своих участников.

«Это говорит о том, что у власти снижается способность влиять на ситуации в трудовой сфере с помощью существующих институтов (трудовой инспекции, судов), после чего она вынуждена прибегать к “ручному управлению”», — отмечает он.

# Гендерные отношения в офисе: как создать эффективную команду

[Никита Бутомо Нач. отдела, зам. руководителя, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/283213-nikita-butomo)

Если коллектив строго женский или состоит исключительно из мужчин, об эффективности таких команд говорить сложно, считает **Никита Бутомо**. Как сделать так, чтобы разнополые сотрудники приносили максимальную пользу бизнесу?

Всех нас, без сомнения, интересуют гендерные отношения в офисе. И речь не идет о служебных романах. Деловые отношения между мужчинами и женщинами родились недавно и подразумевают равноправие, и женщины его [добились (или добиваются), кое-где даже перегнув палку](https://www.e-xecutive.ru/community/articles/1457630/), но, как говаривал Мао Цзэдун, «не перегнешь – не выпрямишь». Женщины, считаем, добились равноправия, но это не значит, что мужчины научились с ними работать. То же самое можно сказать о женщинах. Тысячелетия неравного, иногда рабского положения женщин, исключая редкие Спарту и Норвегию, не могли не отложить и отложили в сознании женщины представление о мужчине, как о том, чего (кого) следует опасаться. В первую очередь, опасаться, а потом уже все остальное.

Мужчины же, в свою очередь, посматривают на женщин свысока, даже если те им нравятся. Они умеют разделять предмет временного вожделения – тело и его хозяйку, которую можно и нужно обмануть, задурить ей голову и получить желаемое. Если мы так делаем вне работы, то как перестать это делать на работе? В результате мужчины и женщины объединены в мужские и женские группки, группы, коллективы – и ничего хорошего – я имею в виду **эффективность** – отсюда ждать не приходится.

Что нового я сказал? Ничего. Тогда зачем все это? Вот, я иду по улице, и навстречу мне идет по Невскому проспекту красивая высокая девушка. Она идет и улыбается. По искренности, дружелюбию и широте ее улыбки я понимаю, что она предназначалась не мне и не другому мужчине, она предназначалась ее подругам, которые шли за мной, поэтому я их не видел. И я подумал: а каким должен быть мужчина, чтобы ему подарили такую улыбку?

Говорят, в поисках чего-то, неважно чего, нужно обращаться к опыту Древней Греции. Но тут это правило не действует. Мы не можем обращаться за помощью ни к своей истории, ни к опыту других культур. Пресловутые Спарта и Дания с Норвегией воевали всю дорогу, там женщины завоевали свое почетное место ввиду отсутствия нужного количества мужчин, и all due respects (со всем уважением), мы не можем считать опыт этих стран релевантным для нас. Женщина рожает и кормит, она не должна убивать. Эти культуры, я имею в виду спартанцев и викингов, – порядком «перекошенные», они нам не подойдут для примера.

Есть иной тип гендерных отношений, похожих на то, что мы ищем, почти военный, но убивать никого не надо. Это геологи, я наблюдаю эти отношения каждый день. Казалось бы, [равноправие, но это только видимость](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1564467/). Там, где женщина не снесет, не пройдет, не поднимет, не выпьет как мужчина, она не может восприниматься равной.

Вообще, давайте отбросим все эти полувоенные организации, вкупе с религиозными, где все – «братья и сестры». Все это требует антисоциального поведения. Нам же хочется в офисе, где возможности мужчин и женщин уравнены одинаковыми экранами компьютера, одинаковыми программами и легкостью степлера, построить отношения гендерной дружбы, хотя бы наметить, в каком направлении двигаться, чего хотеть от тех и от других?

Правильные гендерные отношения в офисе возможны также и потому, что они напоминают отношения в первобытном стаде в спокойный период его жизни. В этот период в стаде с одной стороны – явное соперничество, с другой стороны – никто глотки друг другу не грызет, все вместе охотятся, вместе передвигаются на новое место, вместе пляшут у костра. Но при этом отношения между охотниками далеки от дружбы. Да, возможно, у охотника есть один-два-три друга, которым он доверяет, но, скорее всего, охотник предпочтет дружбе повиновение ему, он будет строить вертикаль, он неспособен на партнерские отношения. Женщины же, наоборот, способны. Последние полтора века они [поднимались наверх благодаря дружбе и поддержке](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1967503/) себе подобных. Они знают, как это делать. Значит, чтобы создать нужные нам отношения в офисе, необходимо дать возможность женщинам строить их, мы их не построим. Также наивно думать, что мы можем построить что-то вместе с ними. Коль нет доверия, получится свара. Наблюдали.

Итак, женщины знают как (know how) и умеют. Но они не хотят. Не хотят это делать с нами, превращать нас в друзей. Во-первых, они не уверены, что это получится. Мужчина – это зверь внутри, как он может быть другом? Во-вторых, если даже и получится, что с ним потом делать? В доверительных, честных отношениях между мужчиной и женщиной, которые иногда – очень редко – можно наблюдать в браках или непосредственно до них – женщина склонна переводить дружеские отношения в более глубокие и ей более интересные эротические и супружеские. С дружеских отношений они оба соскальзывают, эротическая же связь более-менее постоянна и понятна обоим. Вот поэтому мы можем наблюдать в офисах близкие отношения босса со своими подчиненными-женщинами. Он это делает необязательно потому, что ему их «хочется», а потому что таким отношениям он верит, а дружеским – нет, обстоятельства же работы требуют доверия, большего, чем подчиненные отношения могут дать.

Итак, у нас есть явный пример в виде альфа-самца и горсти львиц, и всех это, вроде, устраивает. Но это чисто теоретически. На практике многие женщины останутся без места в такой стае, к тому же, они же могут быть замужем и женаты! Поэтому отношения доверия нам понравились, а то, какой ценой они достались – нет. Что же делать? Не надо говорить, пожалуйста, что нужные нам отношения уже где-то построены и описаны в литературе. Их нет, и не может быть. Европа еще более дремуча, чем мы, в вопросах [равенства и совместной работы полов](https://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1099648/). У нас хоть была община, у нас хоть, худо-бедно, женщина считается хранительницей дома…

Если нет чего-то в реальности, давайте построим это сначала на бумаге. Представим, что все мужики в офисе – извините, евнухи. Тогда возможно построение нужных отношений? Думаю, тогда оно возможно! Почему я так думаю? Во-первых, женщины перестанут опасаться. Исчезнет мужская агрессия, которую они чувствуют в нас, исчезнет недоверие. Общение станет более спокойным, более уравновешенным. Но, как говорил **Кирилл Еськов** в одной своей книге, чем заниматься, чего хотеть тем, кто бессмертен? Тем, кто не ограничен ужасно коротким сроком жизни, тем, кому надо успевать? Они – имеются в виду эльфы (эльфы – это мнение Еськова о вас, но пример работает) – могут только хотеть власти, больше ничего, все остальное – тлен! Переводя на нашу ситуацию, внутренние интересы мужчин будут смещены с сексуальных, им теперь недоступных (неинтересных), на другие – поесть, и на жажду власти в офисе. Печально, но в нашем нарисованном обществе дружбы не получится.

Вернемся в исходную точку. Женщины могут научить, но их надо заинтересовать. Мой опыт жизни в браке говорит о том, что меня научили многому, и не только общаться с людьми. Меня реально сделали другим человеком, тем, кем не получилось бы стать одному. Но почему, за что, во имя чего? Выходит, женщину можно чем-то заинтересовать сделать первый шаг в направлении мужчины? Но что должен для этого сделать он? Мне кажется, он должен ее удивить. Не цветами, не переноской тяжестей или пропаданием вдали от нее на Крайнем Севере. Он должен ее удивить тем, что есть во всех нас, что мы воспринимаем как данное, не задумываясь над этим. Это – наша изобретательность, наша креативность. Мы все время что-то придумываем. Мы придумываем, как изменить этот мир, и некоторые из нас еще и меняют его! Если мы будем делиться с женщинами секретами своих мозгов, своими задумками (не просто мыслями), они сначала не поверят – потом восхитятся – потом захотят участвовать. И тут они столкнутся с тем, что мы не умеем ничего делать сообща, с тем, что придется научить этому: работать вместе, делать вместе, думать вместе. Они начнут делиться с нами своими секретами. И вы получите-таки свою «улыбку подруги» от них!

Это означает, что в офисе должна процветать атмосфера креатива – даже если вы производите веники или туалетную бумагу. Мужчинам нужно иметь поле для применения своих способностей, для этого должно находиться время и пространство. Поэтому просто «корпоративы» не работают, поэтому просто «рабочие совещания» не работают – там нечего изобретать. Если вы – руководители – подумайте, какова должна быть оргструктура и форма вашего управления, чтоб это стало возможным.

Мы сказали, что должны сделать мужчины для общего дела. Теперь давайте подумаем, что должны сделать женщины. У них есть предубеждения против мужчин, и все же они должны сделать шаг, не дожидаясь, когда мужчинам удастся завоевать их внимание. Если женщины работают в замкнутых женских коллективах, наподобие «отдела обслуживания клиентов», то им ничего не захочется менять. Руководителям надо разрушить структуру таких коллективов.

Помню, мне нужно было забирать груз из аэропорта в Осло. Сначала я договорился с чиновником в аэропорту Шпицбергена, это была женщина. Она дала мне контакты своих коллег из Осло. В Осло я поочередно столкнулся с женщиной, которая посчитала стоимость моей перевозки, затем с мужчиной, с которым решались принципиальные вопросы: платить или нет пошлину при перевозке со Шпицбергена в Норвегию. Когда все бумаги были готовы, я приехал в Гардемоен (аэропорт в Осло), и здесь началось самое интересное. Меня встретил тот самый мужчина, с которым я переписывался. Мы поговорили минут пять и договорились, что я приеду за грузом завтра. Так вот, больше я его не видел! Назавтра со мной общалась дама, от его имени. На складе, опять-таки, были мужики, которые выдали мне груз. Горизонтальными эти отношения назвать трудно, тут явно были и начальники, и подчиненные, но они перемежались друг с другом по принципу сверху вниз: мужчина (допустим), далее – женщина, далее – опять мужчина. Получался бутерброд.

Я не говорю, что это – пример для подражания. Но это – пример для размышления. Женщины и мужчины должны быть тщательно перемешаны, без возможности создавать гендерные группы. Я считаю, такие группы – это смерть настоящих коллективов. Когда-то мы их имели – наверное, они были во времена великих строек. Но это было кратко – сверхусилие, подвиг. Нам же нужно что-то постоянное, стабильное. Очевидно, что такие отношения не вырастут сами. Очевидно, что руководители должны что-то сделать и постоянно делать для этого. Вы же видите, что происходит: директор по персоналу – всегда женщина и в женском коллективе, а скажем (у вас может быть иначе, но похоже), отдел продаж – сплошь мужики, бухгалтерия – опять женщины, охрана – опять мужики. Так повелось, но так может не быть. Никто не доказал эффективность **смешанных команд**? Смешанные команды мужчин и женщин завоевали Англию в X-XII веках. Я имею в виду викингов. Смешанные команды мужчин и женщин завоевали Америку во времена ее заселения в XVI-XVIII веках. В отрядах космонавтов, в элитных боевых подразделениях обязательно есть женщины – они показывают лучшие результаты рядом с мужчинами, те показывают лучшие результат рядом с ними. Наоборот, походы на «Ра», штурмы Эвереста, плавание на льдинах ничего, кроме сломанных судеб, не приносит, почитайте воспоминания. **Володя Балыбердин**, герой Эвереста, погиб, попав в аварию с КАМАЗом, когда калымил на семью. Ребенок остался без отца. Так не случилось бы, если рядом с ним в машине сидела бы его жена. А если бы его жена шла с ним рядом на Эверест, сама идея заработать на хлеб таким путем не пришла бы ему в голову, уверен. Подумайте над этим.

# Диагностика межличностных отношений: что происходит в коллективе?

23 марта 2018

Диагностика межличностных отношений помогает избежать конфликтов и наладить отношения в коллективе. Как выбрать методику диагностики межличностных отношений и применить тест Лири, читайте в статье. Из статьи вы узнаете: зачем нужна диагностика межличностных отношений; как выбрать методику диагностики межличностных отношений; как применять тест Т. Лири для исследования межличностных отношений. Зачем нужна диагностика межличностных отношений в коллективе? Общение во время совместной работы влияет на итоговый результат. Взаимодействие в коллективе регулирует деловая этика и локальные нормативные акты организации. Система деловых контактов влияет как на работу отделов, так и на успех компании. Сотрудники ценят благоприятный климат. Специалисты часто готовы отказаться от выгодных предложений ради работы в комфортной обстановке. Скачайте документы по теме: Тест Лири. Диагностика межличностных отношений Скачать в .doc Многофакторный личностный тест Т. Лири Скачать в .doc Тест Берна. Определение ролевых позиций в межличностных отношениях Скачать в .doc Тест для диагностики мотивационных ориентаций в межличностных коммуникациях Скачать в .doc Тест Белбина: Ваши роли в команде Скачать в .doc Скачать все документы Узнайте, почему климат в коллективе для россиян важнее зарплаты. Задача работодателя — поддерживать позитивную атмосферу в коллективе. Легче предотвращать конфликты, чем решать их. С помощью диагностики межличностных отношений можно определить причины разлада. Это шанс избежать неприятностей, не доводя до ухода разочарованных в командной работе сотрудников. Читайте по теме в электронном журнале Личная эффективность руководителя: как ставить цели, чтобы она возрастала Как удержать cотрудников, которые стали увольняться из-за KPI «Выполнение поручений начальника», и внедрять ли изменения, если в компании на ключевых постах свои люди, способные сыграть против меня? Как помочь управленцам восполнять энергию для дела. Выявите и устраните ее поглотители, развивайте у руководителей подразделений LQ Виды межличностных отношений на работе Взаимосвязи в коллективе рассматривают в контексте деловой этики. Связи, соответствующие деловым нормам, уважительны и не конфликтны. Работники открыты с коллегами, гуманны в своих поступках, ориентированы на достижение общего результата. Социальные контакты в бизнесе обладают своей спецификой. Когда команда выполняет единую стратегическую цель, личные предпочтения ее участников переходят на второй план. Работодатель регулирует их с помощью локальных нормативных актов, требований корпоративной культуры. Психологические отношения в коллективе отличаются рядом особенностей. Проверьте, соответствует ли характеристикам благополучной психологической среды взаимоотношения в вашем коллективе: Коллеги общаются по принципу деловой этики, не переходя на личности; Члены команды уважают мнение каждого; Работники ведут себя нейтрально, не смешивают деловое и личное; Подчиненные соблюдают субординацию; Члены команды проактивны, адекватно реагируют на изменения среды О социально-психологических методах управления персоналом читайте в статье. Читайте также: Без конфликтов не обойтись. Будьте готовы работать с ними Взбодрить коллектив, улучшить коммуникации и укрепить команду. Поможет необычный тренинг – танцевальный. Как его проводить Сделайте так, чтобы новички реже уходили из компании. Составьте Положение об адаптации, укажите, кто и за что отвечает Выбираем методику диагностики межличностных отношений При выборе методики определите для себя цель. Как вы планируете использовать результаты? Основание оценки во многом определяет выбор методики. Основания диагностики: Объект. Исследуют связи между группами, внутренние процессы. Решение конкретной задачи. Выявляют совместимость членов команды. Особенности методик. Опросники, социометрия, проективные методы. Исходная точка отсчета. Личные предпочтения, субъективное отражение контактов. Справка Социометрия Социометрия — способ исследования связей в группе, прикладной метод психологии и социологии. Социометрическая диагностика выявляет уровень развития группы, структуру внутренних отношений, степень сплоченности или разобщенности, особенности психологического климата. По результатам исследования определяют причины конфликтов, выявляют неформальных лидеров. Узнайте, как особенности личности влияют на конфликтность в коллективе. Социометрия наглядно показывает статус членов группы, уровень авторитетности каждого сотрудника. Референтометрия Если основная задача — определить мотивы поведения подчиненных, воспользуйтесь методом референтометрии. С его помощью определяют ценность суждений коллектива для каждого члена команды. Референтометрия, как методика диагностики межличностных отношений, следует за социометрией. На предварительном этапе выявляют мнения работников по поводу конкретного события или человека. На втором — определяют лиц, чья позиция важна для испытуемых. Каждый сотрудник решает, чьи ответы он хотел бы узнать. Через некоторое время первую процедуру повторяют. Руководитель видит, изменилась ли позиция сотрудника после ознакомления с чужими ответами. Тест Лири: диагностика межличностных отношений в небольших компаниях В 1957 году американский психолог Тимоти Лири представил обществу новый метод диагностики межличностных отношений. Он выявил несколько типов отношений людей к окружающим и предположил, что преобладающие характеристики самооценки и взаимооценки характеризуют связи в группе. Справка Факторы диагностики Тимоти Лири выделил два фактора диагностики: «доминирование-подчинение» и «дружелюбие-враждебность», которые определяют процессы межличностного восприятия. Опросник Т. Лири: пример ключевых характеристик В качестве инструмента исследования Лири выбрал тестирование. Исследователю предлагается 128 характеристик личности. В ходе опроса испытуемый оценивает свое соответствие этим характеристикам. Предложенные психологом тезисы соотносят с социальными ориентациями. Т. Лири изобразил их в виде схемы: круга, разделенного на секторы. Осям круга соответствуют характеристики «доминирование-подчинение», «дружелюбие-враждебность». Круг делят на 16 секторов, обозначающих частные типы связей. Чем ближе результат испытуемого к центру, тем ярче выражена связь двух переменных. Рис. 1. Схема к тесту Т. Лири Тест Т. Лири включает 128 оценочных суждений для диагностики межличностных отношений. Каждые 8 типов связей образуют 16 пунктов. Все пункты упорядочены по интенсивности в восходящем порядке. Суждения в опроснике расположены группами по 4, а группы повторяются через одинаковое количество определений. Справка Проведение опроса Для проведения опроса распечатайте все суждения списком или на отдельных карточках. Если сотрудник считает, что полностью соответствует тезису, он ставит напротив него плюс. В противном случае — помечает графу минусом. Если он не может найти однозначного решения, графу можно пропустить. Читайте о том, как выявляют сотрудников с нужными чертами характера. Подсчет результатов Второй этап диагностики включает подсчет результатов. Для этого используйте ключ с количеством баллов для тезисов каждой октанты. Рис. 2. Ключ к тесту Т. Лири Просуммируйте количество баллов в каждой октанте и перенесите их на диаграмму. Ему будет соответствовать расстояние от центра круга. Соедините концы векторов и заштрихуйте полученную диаграмму. В результате вы получите профиль представления сотрудника о собственной личности. После подсчета баллов по октантам, определите показатели «доминирование» и «дружелюбие». Для этого вам понадобятся результаты первых расчетов: Доминирование = (I — V) + 0,7 х (VIII + II — IV — VI) Дружелюбие = (VII — III) + 0,7 х (VIII — II — IV + VI) Римские цифры обозначают сумму баллов в октанте. Полученные в результате индексы характеризуют представления сотрудника. Интерпретация результатов в методике диагностики межличностных отношений по Т. Лири На третьем этапе проводят анализ личностного профиля. Определите степень выраженности у подчиненного того или иного отношения по количеству набранных в каждой октанте баллов. Интерпретация результатов в методике диагностики межличностных отношений Лири построена на количественных показателях. Узнайте больше об управлении качеством персонала. Рис. 3. Интерпретация результатов по тесту Т. Лири Формула «доминирования» дает представление о лидерских качествах сотрудника, стремлении к доминированию. Показатель «дружелюбия» — о готовности к сотрудничеству, здоровой конкуренции. Из диаграммы психологического профиля исследователь получает сведения о доминантном стиле поведения. Характеристики гармоничной личности не выходят за пределы 8 баллов. Значения выше 8 баллов говорят о заострении качеств октанта. Баллы уровня 14–16 показывают ряд проблем в социальной адаптации личности. Низкие значения по всем октантам (до 3 баллов) означают низкую степень откровенности сотрудника. Рис. 4. Диаграмма профиля по тесту Т. Лири Вывод Недостаточно выбрать лучшего специалиста из пришедших на собеседование. Нужно помочь ему адаптироваться, сработаться с коллегами. Руководитель, который не знает, что происходит в коллективе, не сможет помочь своим подчиненным. Диагностика межличностных отношений исправляет ошибки в управлении или заранее предотвращает их.

# Как помочь ИТ-специалистам научиться работать вместе

 Сейчас сотрудничество среди руководителей корпорации - новомодная тенденция, а это означает, что ИТ-отделы занимаются обеспечением систем, которые могут обратить этот размытый контекст в реальные бизнес-преимущества. Но как же самим техническим специалистам научиться сотрудничать друг с другом?

ИТ-специалисты несут на себе клеймо не особенно склонных к сотрудничеству людей, но стереотип нелюдимого программиста, который забаррикадирован в отдельной комнатке, не совсем соответствует действительности. "Это в большей степени зависит от организации, в которой вы работаете", - считает Джеффри Хаммонд, аналитик из Forrester Research. Многие ИТ-департаменты попросту не ценят сотрудничество, а работают в административно-командной системе, что подавляет совместные усилия их сотрудников.

Это действительно может стать проблемой, потому что эффективное сотрудничество в большей степени рассматривается на предприятии, включая ИТ, как приказ сверху. Поскольку ИТ-отделы становятся меньше из-за того, что несложная работа отдается на сторону или заменяется управляемыми услугами, оставшиеся кадры, которые нередко разбросаны по всему миру, должны не только более тесно взаимодействовать с подразделениями компании, но также делиться друг с другом знаниями, дабы избежать ситуации, когда надо снова и снова изобретать колесо.

Но, по мнению Хаммонда, несмотря на свою "неуживчивую" репутацию, ИТ-специалисты вполне могут быть такими же партнерами, как и другие сотрудники организации. Вот несколько примеров компаний, которые сумели достичь успеха с помощью мощи ИТ-сотрудничества.

**Applied Materials: изменение иерархически организованной культуры**

Компания Applied Materials, американский производитель полупроводникового оборудования с активами 5 млрд долларов, во главу угла поставила изменение способа взаимодействия своих ИТ-работников. За последние четыре года в целях сокращения расходов в Applied Materials полностью модернизировали ИТ, улучшив уровни обслуживания и проведя некоторые трансформации бизнеса.

CIO компании Рон Кифер провел сокращение ИТ-кадров, и вместо 580 штатных сотрудников, трудившихся в 2006 году, их стало 250, а всю несложную работу отдали на выполнение третьей стороне. Оставшиеся сотрудники должны сосредоточиться на стратегических инициативах, которые могут помочь повысить эффективность или принести доход.

Как рассказал Джей Керли, вице-президент и CIO по ИТ-операциям, не так давно ИТ-организация, состоящая из нескольких независимых региональных департаментов, стала функционировать как одна глобальная ИТ-команда. "ИТ-специалистам необходимо уметь сотрудничать в режиме практически реального времени, - уверен Керли. - Они должны знать, как работать с заказчиками в глобальном многовременном пространстве". А это означает переход от командно-административного к "матричному" управлению, которое нацелено на решение проблем путем объединения людей со всей ИТ-организации, вне зависимости от занимаемой ими должности.

Чтобы успешно влиять на эти изменения, Керли понял, что ему нужно было создать базовую модель действующих коммуникативных схем. Поэтому в начале этого года он провел опрос среди ИТ-персонала и попросил их рассказать, к кому они обращаются, когда им необходима какая-то информация, обратная связь, советы относительно новых идей или помощь при работе с конкретными проектами.

С помощью ответов он набросал карту взаимодействий, которая проиллюстрировала, что коммуникация осуществляется не только по традиционным как каналам управления, но также и через людей. Около половины "таких активно сотрудничающих индивидов", по словам Керли - это менеджеры, с которыми предпочитают консультироваться, но оставшаяся часть - это рядовые сотрудники, у которых без проблем можно попросить совета.

Керли собрал всех этих 12 человек вместе, чтобы обсудить развитие матричного стиля сотрудничества. Команда пришла к мнению, что некоторых ИТ-специалистов сковывают языковые и культурные барьеры, а других - отсутствие уверенности или лидерских качеств.

Чтобы разрешить эти коммуникативные барьеры, в компании провели персональное обучение всех сотрудников, включая 250 ИТ-специалистов. "Мы говорим об их карьере, изменениях в рабочем окружении и как они могут стать более производительными сотрудниками, - сказал Керли. - К тому же мы рассказываем, что эти изменения вводятся надолго, и им придется к ним адаптироваться".

Компания также внедрила программу по развитию лидерских качеств, где группами из 40 ИТ-специалистов руководит Стив Финнерти. Целью программы является обучение ИТ-сотрудников работе друг с другом и с людьми в других подразделениях для достижения общих целей. Также в компании выделяют тех, кто достиг особых успехов, и раздают награды тем, кто "собственным примером подтверждает ключевые ценности матричного взаимодействия".

Кроме того, в Applied Materials проводят изменения, позволяющие стать более чувствительными к потребностям сотрудников других национальностей. Они запустили дополнительную программу, которая называется Applied Anywhere и предоставляет сотрудникам инструментарий, позволяющий работать везде, где бы они ни находились.

Одной из целей программы является обеспечение коммуникации среди сотрудников по всему миру, не нарушая их равновесия между профессиональной и личной жизнью. Сотрудникам Applied Materials в Индии, например, не надо больше возвращаться в офисы в 9 часов вечера, чтобы принять участие в видеоконференциях или телеконференциях, проводимых в обычное рабочее время в административном корпусе компании в Калифорнии. С помощью программы Applied Anywhere, они могут входить в систему прямо из дома.

Как сказал Керли, последнее исследование по вопросам коммуникации выявило определенные улучшения в этой области. "Мы видим, как изменилось взаимодействие между сотрудниками, и даже прежде молчаливые японские работники сейчас принимают активное участие в мозговых штурмах!"

**Нью-Йоркский хеджевый фонд: вики на общее благо**

Когда Марк (он просил не называть своего полного имени) в прошлом году пошел работать на Нью-Йоркскую хеджевую биржу в качестве ИТ-менеджера, он был поставлен в тупик, когда попытался выстроить информацию о софтовых приложениях компании.

70 сотрудников хеджевого фонда поделены на десяток групп, и каждая группа сохраняет информацию в своих собственных системах. Эта информация может храниться везде, включая личный электронный ящик для сообщений. "Я отправляю электронное сообщение с просьбой прислать документацию и получаю 4 разных ответа с 4 различными вариантами", - сказал он.

На предыдущем месте работы для консолидации такой информации Марк использовал вики, поэтому он решил применить этот метод и в хеджевом фонде. Но возникла проблема: вики полезны только в том случае, если все ими пользуются, но у Марка не было права заставить всех так поступить. Под его началом было только пять человек из 70.

Поэтому сначала он и его сотрудники создали вики и заполнили его неким базовым контентом в соответствующем формате и с определенной структурой. В контент каждого приложения включена контактная информация для вендора, чья версия софта была установлена, а также процедуры запуска и отключения.

Потом Марк объяснил причину создания вики двум другим менеджерам, которые напрямую подчинялись CIO и попросил их поддержать его начинание. Он убедил их дать своим командам возможность поместить всю свою документацию в вики, а затем оценить результаты, опросив сотрудников. По мнению Марка, эта программа очень эффективна, потому что бонусы могут составить где-то от 10 до 50% зарплаты сотрудника хеджевого фонда, даже для ИТ-персонала.

Но что еще более важно, ИТ-работники просто "повалили" на вики, потому что им это действительно очень нужно. "Они поняли, в чем слабые стороны предыдущей системы, где никто понятия не имел, где какой документ находится, - объяснил он. - Они очень обрадовались, что кто-то взял инициативу в свои руки". В итоге потребовался лишь небольшой толчок, и большинство ИТ-специалистов захотели сотрудничать друг с другом, особенно, как только они поняли цели и как это может, в конечном счете, им помочь.

"Вики, которая работает уже почти год, стала одной из наиболее важных систем ИТ-подразделения, - считает Марк. - Сейчас мы занимаемся разработкой системы для работы в непредвиденных обстоятельствах, которая содержит всю информацию для поддержки наших приложений".

**SAS Institute: объединение подразделений**

Особенно трудно поощрить мировое сотрудничество, если интернациональный ИТ-персонал не подотчетен руководству. Такова ситуация в SAS Institute, вендоре бизнес-аналитических систем. В компании с активами в 2 млрд долларов трудятся 550 ИТ-специалистов, из них около 350 в головном офисе в Кэрри и еще 200 в подразделениях по всему миру. Каждое подразделение - это отдельные юридические лица со своим собственным руководством и собственным ИТ-персоналом, которые сами имеют право устанавливать системы так, как местному персоналу лучше их поддерживать. Это значит, что многие ИТ-специалисты занимаются тем, что изобретают одно и то же колесо, считает старший менеджер по ИТ-проектам Марк Филиповски.

Поэтому в 2007 году в SAS внедрили международную программу ИТ-сотрудничества для стимулирования открытой коммуникации между всеми этими разбросанными по миру ИТ-сотрудниками, определили и снизили количество повторяющихся попыток и увеличили производительность, рассказывает Филиповски.

Программа состоит из серии встреч - обычно через видеосвязь - среди ИТ-сотрудников, которые занимаются общими темами. Также каждые шесть недель между 15 менеджерами проводятся совещания руководителей, а различные технические специалисты, например, те, кто занимаются сетями, виртуализацией или хранением данных, встречаются ежеквартально.

Группы пользуются программой SharePoint от Microsoft для планирования повестки совещаний, то есть отдельных участников просят отправлять информацию о текущих проектах и их состоянии, и публикуют отчеты о совещании в интранете компании. "Эти отчеты, возможно, являются одними из самых важных источников информации в ИТ-отделах", - уверен Филиповски, потому что они служат хранилищем данных обо всех текущих проектах и их статусах.

Проведение совещаний при таком раскладе не обязательно, поскольку ИТ-сотрудники в подразделениях отчитываются перед менеджерами в своих местных офисах, а не перед центральным ИТ-департаментом. Но Филиповски отметил, что большинство ИТ-специалистов с удовольствием принимают в них участие. Коэн Виверман, менеджер по технической поддержке и IT/MIS в голландском офисе SAS, признается, что участие в таких встречах помогает ему не чувствовать себя таким одиноким.

Что еще более важно, то это то, что сотрудничество с другими людьми облегчает работу Вивермана. Он и его персонал из 2 человек обслуживает 130 человек и 200 систем в голландском офисе. "Наш небольшой штат может справиться с этим только благодаря нашему сотрудничеству с другими европейскими офисами и с администрацией в Кэрри", - рассказывает Вивермен, уже награжденный руководством SAS за развитие международного ИТ-сотрудничества.

**Kraft Foods: кабинки упразднить, а сотрудничеству - зеленый свет**

Если в виртуальном мире сотрудничество поддерживается более эффективным использованием онлайн-инструментов, то в физическом мире этому способствует эффективный дизайн офисного пространства. В компании Kraft Foods, которая гордится своей культурой сотрудничества, пытаются всесторонне содействовать как сотрудничеству через сеть, так и личному взаимодействию.

В виртуальном мире Northfield помогла ее 1800 сотрудникам по всему миру принять участие в ежегодной встрече ИТ-руководителей, состоявшейся в начале этого года, говорит Лоррэйн Каслер, директор управления контентом на предприятии в Kraft.

Встреча собрала вместе руководителей ИТ-департаментов и подразделений общих систем на предприятии, чтобы обсудить стратегии развития. Через онлайн-центр взаимодействия сотрудники могут давать свои комментарии и задавать вопросы во время совещаний. Центр сотрудничества также управляет блогами, подкастами и видео посетителей таких собраний. Около 40% участников размещают там свои блоги, а 10% отправляют свои видео или подкасты. В среднем, около 1000 ИТ-специалистов читают эти посты.

Для стимулирования личного сотрудничества пара сотен ИТ-работников в Northfield переехали в модернизированное офисное пространство. В рамках проекта по трансформации рабочих мест компания избавилась от отдельных офисов и огороженных рабочих мест и заменила их на большое открытое пространство с внутренними зонами для проведения совещаний и частных бесед.

Такое изменение было обязательным для всех, и Каслер рассказывает, что не всем сотрудникам сначала по душе пришлись эти нововведения. "Ведь в старой административно-командной системе чем больше был офис, тем выше было положение его обитателя". Но благодаря грамотному процессу управления изменениями и соответствующему обучению и поддержке, большинство сотрудников смогли неплохо обжиться в новом пространстве.

Каслер говорит, что взаимоотношения между руководством и сотрудниками только выиграли от того, что они стали находится в едином пространстве. "Как только человек осознает, что у нет офиса как такового, то он начинает ощущать большую вовлеченность в процесс".

Поскольку все больше компаний поддерживают или даже в обязательном порядке насаждают сотрудничество, можно, наконец, оставить в прошлом стереотип одинокого программиста. Хэммонд из Forrester считает, что сплоченные команды разработчиков помогают быстрее достичь успеха.

# Интриги в офисе: как защитить бизнес и ценных сотрудников

Уход ценных кадров и даже потеря бизнеса — такова цена интриги в офисе. Тем не менее ежегодно до 80% украинских компаний страдают от «закулисных игр» и 10% сотрудников склонны к их организации

Специалисты и психологи считают самой благоприятной почвой для развития интриг политику, бизнес и сферу расследования преступлений. Однако в области плетения интриг все большую нишу занимает офисная борьба. Тому способствует и непростая экономическая ситуация, порождающая армию безработных. Например, только в Киеве, по данным Госкомстата, их численность возросла с 5 тыс. человек в 2008 году до 10 тыс. человек в 2010-м. По мнению психологов, ухудшение ситуации на рынке труда прямым образом сказывается на росте офисных интриг.

**Факторы роста**

Интриги характерны для социальной и рабочей среды. К интригам люди обращаются тогда, когда по-другому добиться цели невозможно. Когда иначе не удается улучшить свое положение, получить деньги, власть и славу, где критерии для повышения зарплаты и продвижения по карьерной лестнице непрозрачны и нельзя разобраться в структуре власти — кто за что отвечает. Интригам способствуют и общая ситуация в обществе: нестабильный рынок рабочей силы, увеличивающаяся госзадолженность, разговоры о снижении пенсий. В общем, все, что вызывает опасения по поводу работы, стабильности компании, сбережений и пр., сегодня и завтра. Помимо этого, существует еще один конкретный повод для интриги — назначение нового топ-менеджера, а также во время слияния и реструктуризации бизнеса.

Важную роль при этом играют ресурсы: если какой-то из них становится дефицитным, вокруг него обостряется конкуренция, независимо от того, идет ли речь о рабочем месте, материальном благе или признании. Если руководство скупится на выражение признания в вербальной, формальной или материальной форме, то вероятность того, что кто-то воспользуется интриганскими средствами, значительно возрастает.

**Пять признаков интриги**

1. Коварство. Интрига всегда начинается исподтишка. Поэтому все очевидные гадости, несостоявшиеся встречи и недружелюбные ремарки к интриге не имеют отношения. Они могут выступать ее элементом, но не лежать в ее основе.
2. План. У каждой интриги должен быть план. Посему нечто спонтанное, необдуманное и случайное интригой не является. Однако случайность может сыграть хорошую службу.
3. Мотив. Интрига не обязательно имеет целью кому-то навредить. Зачастую за интригой стоит получение личной выгоды или удовольствия от того, что кому-то плохо.
4. Действующие лица. Таких в интриге минимум трое: Исполнитель, Жертва и, по крайней мере, один Соучастник, а также так называемые заинтересованные лица — те, кто тоже получает выгоду и кто осведомлен о плетущейся интриге.
5. Действие. Не всегда можно установить, с какого действия начинается реализация интриги. Тем более, что не обязательно сам зачинщик начинает плетение интриги. Но и одного плана недостаточно.

**Предрасположенность**

Желание плести интриги заложено в человеке на генетическом уровне. Людям всегда свойственно конкурировать как на поприще деятельности, так и в личной жизни. Этот привычный для человека жанр нашел свое отражение во всех эпохах — как далеких, так и не очень. Вспомним хотя бы «Служебный роман» — пример из советской киноклассики, или известную современную мыльную оперу «Маргоша», где интриги занимают больше времени, нежели весь рабочий процесс.

Бытует мнение, что труднее всего работать в сугубо женском коллективе, поскольку именно здесь чаще всего плетутся интриги. «Стоит учитывать, что есть категория людей весьма злопамятных, — говорит Александр Тимофеев, гендиректор компании «АВТ Бавария». — Эта особенность свойственна больше представительницам женского пола, которых так создала природа. По-моему, нет ничего труднее, чем работать в коллективе, где одни женщины». Эту точку зрения опровергла Елена Лобова, директор PR-агентства Pleon Talan, которая считает, что такой подход вызван стереотипным мышлением: «В нашей компании работают 99% женщин, тем не менее интриг у нас нет. Все зависит от правильно подобранной команды и от того, насколько она ориентирована на достижение бизнес-результатов».

Автор книги об интригах психолог Регина Михали считает, что инициаторами интриг чаще выступают мужчины. Согласно статистике, женщины не так компетентны в интригах, как мужчины. Это связано с тем, что они меньше склонны действовать стратегически и меньше размышляют над будущими выгодами. Кроме того, женщин чаще мучают угрызения совести, что несколько остужает их желание поучаствовать в интриге. Это не означает, что представительницы прекрасной половины лучше, просто они пользуются другими стратегиями захвата власти, нежели мужчины, которые больше склонны к планированию, нежели к использованию эмоциональной составляющей. Когда мужчина чувствует конкуренцию, в нем часто обостряется внутреннее эго, побуждающее его к действиям вне игры.

Примером такой интриги может послужить история, которую рассказала нам Елена Деревянко, управляющий партнер и креативный директор Агентства PR-service, вице-президент Украинской лиги по связям с общественностью. По ее словам, это произошло в компании, которая управляет рядом инвестиционных фондов. Коллектив преимущественно состоял из мужчин среднего возраста и старше, которые в прошлом в основной своей массе были «родом» из академической среды советских НИИ и вузов. Позиция руководителя службы маркетинга была вакантной, и на нее взяли девушку в возрасте около 30 лет. «Она обладала адекватным духу времени рыночным мышлением, в то время как остальные — и мужчины, и немногие «уцелевшие» женщины — скорее смотрели на мир глазами жестко-прагматичных финансистов. При этом надо понимать, что если для финансиста реклама и PR — это расходы, то для маркетолога-пиарщика — инвестиции. Соответственно, коллективу, где все привыкли к одному типу мышления, «перпендикулярно мыслящий» специалист стал неудобен, в результате чего они начали в полном смысле слова травить молодого руководителя», — рассказывает Елена Деревянко. Оставалось дождаться удобного случая, который наступил очень скоро. Девушке было необходимо подготовить документ для первого лица компании. Ее основной задачей было привести документ в надлежащий вид после подготовки его руководителями функциональных подразделений. «Работа была кропотливая, сложная, пришлось исправить много ошибок. Потом этот монументальный труд пошел по системе документооборота. Девушка рассчитывала на похвалу. Но вместо этого ее вызвал к себе начальник и указал на ошибки, которые она уже исправляла. Выяснилось, что на каком-то этапе этот документ подменили первым. Не выдержав давления, молодой, перспективный и необходимый для инвестиционной компании как воздух специалист принял решение об увольнении», — констатирует Деревянко.

По мнению психологов, гендерный подход не всегда верен. Поэтому интриганов следует классифицировать скорее по способностям и типам характеров. Психолог Елена Кривошта к потенциальным интриганам относит людей, чья натура стремится к реализации собственного «я», а действия направлены на получение высшей должности и материальных благ. Если квалифицировать интриганов по типам характера, то к интригам более склонны сангвиники и меланхолики. Для первых это способ манипуляции, в то время как для вторых — выход из какого-то внутреннего состояния. Ученые и практики в один голос твердят, что чаще всего интриги плетут люди со средними способностями и нереализованными амбициями, которые просто не видят других средств для достижения цели. Хотя интриганом может стать и вполне «мирный» сотрудник, доведенный до состояния сильной тревоги и даже стресса.

**Как избавиться от интриганов**  
(стратегия, предложенная Pleon Talan и Atlantic Group)

* личный пример — если начальник решил построить хорошие отношения в компании, он должен задать для начала вопрос себе: «Действительно ли я этого хочу и живу ли я так сам?»;
* «вычисление» людей, склонных к вранью и манипуляциям на этапе собеседования;
* безжалостный отсев интриганов, независимо от уровня их профессионализма;
* публичное порицание вранья — политика, которая демонстрирует, за что хвалим и за что порицаем;
* четкий бизнес-процесс — только один человек может отвечать за конкретный проект, результат;
* продвижение неформальных лидеров и поощрение их инициатив (повышение по должности, расширение полномочий, курирование образовательных проектов, участие в работе профессиональных ассоциаций, жюри профессиональных конкурсов, выступление на конференциях, выставках и т. д.).

**Инструменты**

Отличный инструмент для плетения интриги — сплетни, потому что их легко задействовать. Мало кто закрывает себе уши, когда их слышит. Особой популярностью пользуются слухи, связанные с конкретным человеком, в которых «всплывают» внебрачные дети и связи, необычная зависимость и пристрастия.

Еще большей популярностью, чем сплетни, пользуются (мнимые) вознаграждения. Особенно повокационной является так называемая «похвала до смерти» — демонстративное, мнимо позитивное особое отношение, при котором сотрудники, которых так нахваливал шеф, в итоге становятся жертвами зависти, критики или насмешек со стороны коллег. Сплетни коварны. Если они уже циркулируют в коллективе, остановить их сложно.

Немаловажно, как к интригам и распостранению сплетен относится руководство. Если начальник подвержен влиянию извне и даже поощряет слухи и интриги, они будут процветать. Если, наоборот, слывет противником доносов и закулисных игр, места в компании для них не останется. Александр Тимофеев, например, наказывает лжеинформаторов и доносчиков. «Однажды мне сообщили, что некий сотрудник Х не справляется с поставленной задачей, а точнее — неправильно ее выполняет. Вышеупомянутый сотрудник и вправду отвечал за данный процесс, но ошибки делались не по его вине, как это было представлено. Зачастую лицо, которое спровоцировало ту или иную проблему, либо же пытается переложить вину на чужие плечи, либо же бежит из компании. Если ситуация предвещает серьезные финансовые потери, обязательно нужно вмешаться», — резюмирует Александр Тимофеев.

Способы разрешения ситуации могут быть различными. Причем не обязательно это должно предполагать наказание виновных. Напротив, иногда лучше развести конкурирующих «за место под солнцем» сотрудников «по разным углам». Коммерческий директор компании «ЕПОС» Сергей Чеховский был свидетелем интриги в одной из дочерних компаний холдинга, где ситуацию разрешили весьма нестандартно: сотрудника, которого руководству рекомендовали уволить, назначили на более высокую должность. «Как оказалось, директор одной из наших дочерних компаний в одном из своих подчиненных видел не только хорошего специалиста, но и своего конкурента. Поэтому всегда негативно о нем отзывался и особенно старательно выделял все недостатки в его работе. Ситуация дошла до открытого конфликта. Мы оценили происходящее и не увидели причин для увольнения этого сотрудника, да и директора хотели оставить. В конечном итоге менеджера мы назначили директором другой нашей дочерней компании, которая стала после этого развиваться еще успешнее», — рассказал г-н Чеховский.

В агентстве Pleon Talan был типичный случай, когда один из сотрудников пытался «кляузничать» на другого, используя для этой цели е-mail. Сотрудник А написал своему руководителю, что сотрудник Б что-то делает плохо. Директор компании свел этих работников и разобрался в сложившейся ситуации. Такой подход навсегда отбил у сотрудника А и ему подобных желание вести нечестные игры. Моменты раскрытия интригана и публичное порицание его действий часто помогают отрезвить подчиненных, отбивая при этом охоту совершать подобные ошибки.

**Основные типы интриганов**  
(согласно теории американского исследователя Джона Циона)

* всезнайка (бесконечно рассуждает о том, «что происходит на самом деле», делая вид, что обладает эксклюзивной информацией);
* лоббист (активно и любыми способами отстаивает свой проект);
* закулисный интриган (как правило, обаятельный, продвигается по службе за счет манипуляций, а не за счет хорошей работы);
* активист (с энтузиазмом и даже агрессией отстаивает «правое дело»);
* советник («глаза» и «уши» начальника).

**Методы борьбы**

Свою корпоративную культуру необходимо построить таким образом, чтобы она изначально отрицала интриги. Если вам удалось «вычислить» интригана при собеседовании, считайте, что вам повезло. Елена Деревянко склоняется к мнению, что интригана можно определить при собеседовании с вероятностью 80%. Частично это возможно сделать благодаря проницательности интервьюера, частично — потому что люди, склонные к интригам, далеко не всегда считают это качество недостатком и не всегда его маскируют. Есть и другая категория людей, которые осознают, что общественная мораль не одобряет такой подход к работе, поэтому они стараются это качество скрыть, чтобы потом использовать его как «секретное оружие». «С последним видом сложнее, — рассуждает Елена Деревянко. — Их можно распознать только по невербальным признакам — эмоциям, жестам, мимике, уклончивым ответам на прямые вопросы и т. д.».

Для того чтобы разобраться в мыслях своих сотрудников, Александр Тимофеев практикует еженедельные собрания, где позволяет высказываться каждому присутствующему. «На такого рода собраниях, — рассказывает генеральный директор «АВТ Бавария», — действует следующая система: сначала свою точку зрения высказываю я, потом мы читаем протокол предыдущего заседания, затем каждый может задать вопрос любому из присутствующих. Такой подход дает мне возможность лучше понять обстановку в коллективе, и по достаточно тонким оттенкам я могу сказать, как складываются отношения в команде. Часто сотрудники думают, что могут обвести своего начальника вокруг пальца. Я могу промолчать, при этом сделав свои выводы, зная, что рано или поздно я смогу расставить все точки над «і».

Если же компания дорожит своими интриганами, говорит Илона Цивинська, HR -директор Международного кадрового портала hh.ua, нужно определить, какое направление работы для таких сотрудников может быть интересно, какие проекты они могут на себя взять. Если в результате этого работник перестанет заниматься интригами и начнет продуктивно работать, то это уже победа.

**Три основные формы интриги**

* «бильярдный удар» (прямое нападение на жертву) — так, например, увольнение, которое само по себе интригой не является, может быть встроено в запланированный ряд нападок вроде дискредитирований или унижений. Как бильярдный игрок производит удар по шару с тем, чтобы попасть в другой, и чтобы этот второй попал в третий, прежде чем он упадет в лузу, так и в искусстве плести интриги существует целенаправленная цепная реакция, которая при оптимальных для интригана условиях реализуется так, как он просчитал.
* «ахиллесова пята» (осознанное использование слабого места жертвы, т. н. «скелетов в шкафу») — ахиллесовой пятой может зачастую стать слабое место из прошлого или настоящего, профессиональной или частной жизни: алкогольная зависимость или проблемы в семье, сексуальные инциденты или страх перед выступлениями на публике, недостаточные знания английского вплоть до симпатии к коллеге или шефу.
* заговор (сплоченность нескольких сотрудников ради нанесения ущерба своему коллеге) — речь идет о сплоченности нескольких соучастников ради нанесения ущерба кому-либо, например, когда шеф объединяется с одним коллегой ради того, чтобы избавиться от одного сотрудника.

Все три формы можно свободно комбинировать. То, что начиналось как прямое нападение, может быть усилено целевым использованием слабых мест и завершено заговором.

**Советы на перспективу**

Следует понимать, что наличие или отсутствие в коллективе интриг взаимосвязано с корпоративной этикой. «Там, где корпоративный дух низкий, — подчеркивает Геннадий Пысанко, рекрутмент-консультант WORLDSTAFF, — там очень много сплетен, слухов, наговоров и т. д. Бывает, что и в весьма благополучной компании встречаются интриги. Как правило, это связано с нечестной карьерной борьбой, завистью к успехам коллег».

Что касается стиля управления, то, как утверждают специалисты, именно демократичный стиль часто подразумевает возникновение интриг. Данный стиль управления предусматривает равенство, что и позволяет сотрудникам вести себя более развязно, строить козни, пускать слухи. Авторитарный тип управления слишком жесткий, и если при нем и возникают интриги, то зачастую они не имеют сильного резонанса, поскольку есть страх, что это приведет к негативным результатам, которые коснутся непосредственного провокатора ситуации. «Первый стиль, — утверждает Елена Кривошта, — предполагает нарушение субординации в отношении начальника (панибратские отношения), второй — действия исподтишка, вызванные нелюбовью к руководству».

Если вы хотите избежать работы в компании, которая поощряет интриги, переходя на новую работу, поинтересуйтесь не только зарплатой и обязанностями, но и конфликтным климатом, а также узнайте, что говорят в отрасли о данной компании. Как бы ни повернулась ситуация, бояться интриг не стоит. «Надо учиться управлять интригами», — советует Наталья Береза, директор по управлению персоналом компании «МТС Украина». Кроме того, полностью избежать интриг невозможно, можно лишь минимизировать их вредное, разрушающее воздействие.

**Как отразить интриги**

1. Принять решение. Вы хотите защититься? Противостоять интриге можно, только если вы решительно настроены и тщательно просчитали риски и те усилия, которые придется приложить.
2. Проанализировать ситуацию. Дневник может помочь увидеть ситуацию целиком. При этом придерживайтесь журналистских вопросов: что кто кому сказал, что сделал? когда, где и как? кто за кого и с кем играет? у кого какая роль? кто пособники? Топографию происходящего можно визуализировать при помощи шахматных фигур или конструктора «Лего».
3. Собрать материал. Сохраняйте все доказательства — обидные электронные письма, протоколы и все остальные документы. Так вы поможете своей памяти восстановить картину и обеспечите наличие необходимых документов, если дело дойдет до суда.
4. Сохранять спокойствие. Даже если очень срочно от вас ожидают каких-то действий, нельзя действовать спонтанно — и ни в коем случае не в письменной форме!
5. Найти союзников. Выберите союзников, которым сможете доверять (это могут быть даже ваши близкие), и держите их в курсе. Взгляд со стороны — чем не помощь в трудной ситуации?

**Эффективное управление конфликтами: причины и методы решения**

Прежде чем браться за такую сторону работы с персоналом, как управление конфликтами, следует точно определиться, чем именно надлежит управлять.

**Явление конфликта**

Само слово «конфликт» происходит от латинского «столкновение». По своей сути имеет место процесс противостояния интересов при наличии одной неделимой цели. Чаще всего конфликтная ситуация сопровождается возникновением негативного отношения к оппоненту, спорами и другими проявлениями личной неприязни.

Однако конфликт имеет не только негативное проявление – подобное обострение взаимоотношений в коллективе является одновременно механизмом движения вперед. Для этого, конечно, сам конфликт должен находиться под контролем с момента образования и направляться специалистами по работе с персоналом. Правильно управляемый конфликт способен выявить нетривиальную точку зрения и придать деятельности организации совершенно новое, более перспективное направление.

Конечно, далеко не всегда из конфликтной ситуации можно получить стартовую площадку для новых идей и решений, но неуправляемый конфликт всегда мешает движению вперед. Так как в конечном итоге, какими бы идейными ни были изначальные цели, в процессе его разрастания все упрется в личностные интересы. В такой стадии конфликт мало того, что бесполезен, он просто вреден.

Таким образом, конфликты можно условно разделить на функциональные и деструктивные. И каким конфликт станет, во многом зависит от умелого управления сложившейся ситуацией.

Конфликт, являясь формой общения, как и любой иной процесс, можно разложить на составляющие:

* причина, лежащая в основе}
* принадлежность определенному типу}
* предсказуемое направление развития.

Для успешного управления ситуацией необходимо учитывать все эти факторы.

**Причины конфликтов**

Какими разнообразными бы ни были причины начала спорной ситуации, по своей сути они сводятся к нескольким наиболее типичным вопросам:

* несогласие с распределением ресурсов}
* несовпадение целей}
* различия в воспитании, образовании и т.п.

Ресурсы и их распределение – очень характерная причина конфликта. Ведь разделение каких-либо ограниченных ресурсов всегда оставит недовольных.

Неоднозначность целей – причина конфликта, часто имеющая место на крупных предприятиях, когда руководители различных отделов, в процессе достижения целей эффективности своего подразделения, перестают представлять свои цели как часть решения общих целей организации. Как пример: отдел сбыта стремится иметь как можно более широкий ассортимент продукции – это позволяет увеличивать объемы реализации за счет расширения рынка. Производство той же организации имеет тем более высокие показатели эффективности, чем более однотипные изделия оно производит.

**Разновидности**

Различные критерии, ценности, манеры поведения, жизненный опыт и даже некорректные коммуникации – причиной конфликта может быть что угодно. Что бы ни послужило толчком, все они будут относиться к одному из четырех основных типов, либо к их смеси:

* Внутриличностный. Конфликтная ситуация возникает вследствие несоответствия требований к работнику и его собственных умений и знаний.

Для личности в этом случае характерна неудовлетворенность работой, отсутствие уверенности в себе и стабильности своего положения в организации.

* Межличностный. Самый распространенный тип. Может проявляться как противостояние руководителей разных подразделений при распределении каких-либо ресурсов – предпосылкой конфронтации станет уверенность каждого в своем большем праве на предмет деления (это может быть оборудование, персонал, премии и т. п.).

Либо этот тип конфликта реализуется в случае столкновения личностей – любой человек уникален сам по себе, но не всегда эту уникальность могут переносить окружающие. И столь различные люди просто не могут иметь общие цели, взгляды или этические принципы. Управление межличностными конфликтами в проектной среде является предметом заботы профессиональных психологов-конфликтологов.

* Противостояние личности и группы. В случае, когда позиция личности противопоставляется мнению группы.

Именно такие индивиды, воспринимающие интересы организации как свои, приносят компаниям неожиданные решения задач, но сами являются источником конфликта.

* Столкновение интересов двух или нескольких групп. Ни одна организация не является монолитной и состоит из большого числа различных групп. Зачастую их интересы пересекаются: примером классического межгруппового конфликта можно считать столкновение интересов профсоюзов и администрации организации.

При различных причинах и типах, эффективное управление конфликтамиприведет ситуацию к функциональному последствию, при котором все получают приемлемое для них решение. Сопричастность к решению общей проблемы создает ситуацию, когда стороны-антагонисты становятся даже более склонны к сотрудничеству, чем до конфликта.

**Решаем и управляем**

В том случае, когда управление возникшими конфликтами не осуществлялось или велось неэффективно, последствия будут дисфункциональными, мешающими достижению целей организации. К ним можно отнести рост кадровой текучести, снижение показателя производительности, смещение целей и акцентов – основной становится победа в противостоянии, а не решение производственных вопросов.

*Все методы управления возникшими конфликтами можно сгруппировать в два блока: это структурные способы и межличностные методы разрешения.*

Независимо от выбранного метода, возникший конфликт необходимо проанализировать для выявления настоящих причин, которые могут не иметь ничего общего с тем, что послужило поводом возникновения спорной ситуации, и лишь после этого принимать адекватные меры.

**Методы управления конфликтом**

Структурные методы управления конфликтной ситуацией разнообразны по точке приложения воздействия и эффективны по результату.

К основным методам относят:

* Детальное разъяснение требований и результатов работы.

Эффективный метод, гарантированно предотвращающий даже возможность деструктивного конфликта. Методика сводится к детальному разъяснению, какие именно результаты ждет руководство организации от каждого работника и подразделения в целом. Чем детальней и адресней проработаны полномочия, обязанности и ответственность, а также конкретно оговорена политика, правила и процедуры, тем эффективней будет управление такими конфликтами.

* Интеграция и координация.

При возникновении спорных вопросов между работниками, они могут предложить принять решение своему общему начальнику – в данном случае иерархия успешно используется для управления возникшим конфликтом, так как подчиненные выполняют указания своего руководителя.

Хорошие результаты при конфликтных ситуациях между различными подразделениями дает введение в структуру организации дополнительного участка работ, призванного координировать совместные действия спорщиков.

* Единая суперцель организации.

Интересный метод управления конфликтами – создание единой сверхцели, требующей усилий всех членов организации. Совместная работа для ее достижения объединяет и сближает коллектив.

* Использование вознаграждения.

Применение систематических вознаграждений для поощрения сотрудников, способствующих достижению общих целей организации, помогает работникам определить позитивное направление при конфликтной ситуации.

**Как же эффективно решать конфликт?**

Простой способ – полностью игнорируя ситуацию, заниматься решением самого вопроса, породившего конфликт. При этом решение проводится по следующим параметрам:

1. перевести спорный вопрос в категорию целей}
2. определить решение, устраивающее все стороны}
3. рассматривать проблему узко, личные качества сторон к делу отношения не имеют}
4. обеспечить интенсивный обмен информацией и взаимное влияние конфликтующих сторон}
5. создать положительные взаимоотношения и внимание к любому мнению.

Управление состоявшимися конфликтами осуществляется через различные методики, разработанные профессионалами в данном вопросе. И даже они подчеркивают, как много значимых факторов конфликта, на которые нельзя оказать влияние. Сюда можно отнести взгляды, мотивы и потребности как группы, так и индивида. Отягчающий эффект привносят наложенные стереотипы поведения, предубеждения или предрассудки – все это способно сильно затормозить работу или вовсе свести к нулю результаты деятельности опытных профессионалов по управлению конфликтами.

**Альтернативные способы решения споров**

Разрешение конфликтной ситуации посредством судебных разбирательств далеко от идеала – система судопроизводства тяжелая и громоздкая, дорогостоящая и требующая большого количества времени. Результат не приносит взаимного примирения и не учитывает интересы обеих сторон.

Именно поэтому все большую популярность приобретает альтернативное решение. Это методика разрешения возникшей ситуации через переговоры – к ней относятся товарищеские, третейские, арбитражные и другие суды, в основе которых лежит медиация (посредничество).

Медиация как способ разрешения конфликтов – это урегулирование возникших разногласий с помощью нейтрального посредника. Данная методика прекрасно зарекомендовала себя, так как независимый посредник работает над поиском решения, приемлемого для всех участников конфликта, а не выяснением вопроса, кто прав, а кто виноват.

Управление конфликтом подразумевает применение знаний, умений, методов и способов для удержания возникшей конфронтации интересов на уровне, безопасном для всех видов отношений, а также последующее разрешение проблемы с учетом интересов всех вовлеченных сторон.

# Итальянская забастовка подчиненных: как бороться

18.04.2018

*Когда солдаты подвергаются смертельной опасности, они ничего не боятся; когда у них нет выхода, они держатся крепко; когда они заходят в глубь неприятельской земли, их ничто не удерживает; когда ничего поделать нельзя, они дерутся*

*Сунь Цзы*

“Итальянская забастовка” может вызывать вопиющий беспорядок, хотя формально сотрудники будут безукоризненно соблюдать регламенты и правила

**Почему многие руководители боятся «итальянской забастовки» и «подробно сформулированных правил»**

**“Итальянская забастовка”**— ситуация, когда сотрудник начинает подходить к своей работе сугубо с формальной точки зрения, т.е. работать по правилам без какой-либо попытки сообщить о возникающих рисках их применения, даже когда заведомо понимает, что его действия наносят ущерб компании.

В некоторых образцах бизнес-литературы примеры “итальянских забастовок” используются в качестве “страшилок”, основной посылок которых: *“Не занимайтесь таким “бесполезным” делом, как разработка корпоративных правил и стандартов, а бросьте все силы на построение “человеческих” отношений в компании, ибо сотрудники при желании с лёгкостью превратят все ваши правила в рулон туалетной бумаги”*.

Руководителю бывает страшно даже представить что будет, если в его компании начнётся “итальянская забастовка”. Всё ведь в правилах не опишешь! Однако оказывается, что создание чёткой системы правил и регламентов пугает не только руководителей, но и сотрудников.

**Страхи руководителей перед правилами**

Время от времени мне приходится слышать от топ-менеджеров следующий аргумент против внедрения системы регламентов в компании: *"Сотрудники получат возможность оправдывать свои негативные результаты словами "мы всего лишь выполняли правило, какой с нас спрос?", или "а у нас нет такого правила, вот я и не сделал"*.

Действительно, при наличии чётко формализованных правил, которых сотрудник строго придерживался, руководителю сложно предъявить свой любимый аргумент: *"а почему ты не включил голову?"*. Ведь формально сотрудник действовал в соответствии с правилом, а значит, какой с него может быть спрос? Так что же, правила действительно только вредят?

*У многих руководителей любимый аргумент: «Почему ты не включил свою голову?»*

Давайте представим модель, когда системы правил нет, и руководитель, столкнувшись с негативным результатом по итогу работы подчинённого, применяет вопрос-аргумент: *"а почему ты не включил голову?"*.

Какого результата можно добиться с помощью этого аргумента? В лучшем случае можно получить от подчинённого клятвенное обещание, что в следующий раз он точно "включит голову". Но в следующий раз ситуация может повториться из-за того, что у руководителя и подчинённого совершенно разное представление о том, как именно и когда “включать голову". А почему? Нет формализованной системы правил.

Так что отсутствие правил — всё же не выход из ситуации. Но как же быть, если чёткие правила дают питательную среду для потенциальной “итальянской забастовки”?

**Страхи сотрудников перед правилами**

У добросовестного сотрудника может возникнуть свой страх по отношению к чётко сформулированным правилам. Он опасается, что придётся постоянно решать задачи неэффективным способом только потому, что так написано в инструкции. А значит, “ловить негатив” от клиентов, постоянно “разгребать” и решать одни и те же проблемы и т.д.

“О боже, только не система правил! Здесь столько рисков! А-А-А-А-А!”

Почему у добросовестных сотрудников нет оснований для беспокойства из-за наличия чётко сформулированных правил, вы поймёте, когда прочитаете технологию предотвращения и ликвидации “итальянской забастовки”.

**Итальянская забастовка: варианты, признаки, цели забастовщиков**

Прежде чем бороться с “итальянской забастовкой”, желательно её сначала идентифицировать. Или хотя бы увидеть её признаки.

Если вы знаете цели забастовщика, то для отрицательных целей сможете показать сотруднику их недостижимость, для положительных — указать альтернативные способы их достижения.

Риски я озвучу специально для руководителей, которые всё ещё думают об “итальянской забастовке” как о безобидной игре в кошки-мышки.

**Основные признаки "итальянской забастовки"**

* Сотрудник работает чётко по правилам, при этом возникают перекосы и ущерб для компании. Действия по инструкциям приводят к негативным результатам, а сотрудник этого словно не замечает.
* Когда вы спрашивает сотрудника, *"почему ты не сообщил мне, что выполнение правила может привести к таким последствиям?"*, вы слышите в ответ: *"я не знал, что можно сообщить"*или *"я не знал, что может привести"*.

**Цели “забастовщиков” в рамках “итальянской забастовки”**

* Оставаться в зоне комфорта, избежать работы по улучшению процессов, которая требует значительной мыслительной деятельности, хоть и является творческой (а значит, как утверждают некоторые книги, и с чем я категорически не согласен, способна “всех мотивировать одним фактом своего существования”).
* Получить больше свободы действий, снизить персональную ответственность за счёт размывания правил и доказательств, что "правила приносят больше вреда, чем пользы".
* Донести своё недовольство до руководителя (сказать ему таким образом свое “фи”).
* Нет никакой цели. В этом случае “итальянская забастовка” — следствие низкой квалификации сотрудника или отсутствия понимания, как он должен действовать при возникновении рисков ущерба компании от соблюдения правил.

**Риски “итальянской забастовки”**

* Убытки как материальные, так и репутационные (пострадавшим может быть клиент); как прямые так и косвенные. Посыл: *“С меня взятки гладки, ибо выполнял правила, а последствия для компании — не мои проблемы”*.
* Дискредитация правил и регламентов как таковых. Посыл: *“Они нам только мешают хорошо работать!”*
* Распространение "заразы" на остальных сотрудников, снижение их продуктивности и эффективности. Посыл: *“К нам не подкопаешься, мы же выполняем все правила!”*

**Технология прекращения “итальянской забастовки”**

"Итальянской забастовка", в зависимости от преследуемых целей, может быть:

* **Непреднамеренная**. Сотрудник хочет как лучше, но не знает что делать или не умеет.
* **Преднамеренная**. Думаю, что здесь пояснения не требуются.

Преднамеренная “итальянская забастовка” разделяется на дополнительные категории, в зависимости от количества участников в ней:

* **Массовый характер**. Как вести переговоры с профсоюзами или действовать в случае массовых организованных забастовок — пожалуй, тема отдельной статьи. Если вы столкнулись с данной ситуацией в своей компании, значит, в вашей системе управления есть большие перекосы. Задумайтесь об их ликвидации, в помощь статья “[Как внедрить регулярный менеджмент в своей компании (часть 1): Подготовка, цели](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/regular-management-targets/)” (вначале решив вопрос с “забастовкой”, естественно). Если речь о большой, но слабо организованной группе, то вам поможет сценарий действий, описанный для небольшой группы лиц.
* **Небольшая группа лиц**, как правило, возглавляется неформальным лидером. Один из вариантов для вас — воспользоваться тактикой "расширять зону твёрдого". То есть вначале “прокатить по алгоритму” тех, кто более дисциплинирован и скорее примкнул к "забастовщикам" с целью поддержать коллектив, а также брать тех, кто менее всего ценен для компании (их можно будет уволить). Беседовать необходимо индивидуально (никогда не ведите коллективных переговоров) с каждым, в формате тет-а-тет. Здесь технология сводится к алгоритму действий по отношению к отдельному сотруднику.
* **Отдельный сотрудник**. Технологию разговора с отдельным сотрудником вы найдете ниже в статье.

Обратите внимание, что “итальянскую забастовку” может быть весьма непросто обнаружить, ведь “выполнять по правилам с негативными последствиями” можно не всю работу, а только ту часть, где особенно “напряжно” или “не хочется думать”.

Без паники. Для использования приведённого ниже алгоритма достаточно даже разового события (факта), так что “публичных заявлений” или “непрерывных действий со стороны сотрудника” не требуется. Более того, при разборе ситуации по алгоритму, словосочетание “итальянская забастовка” может вами и вовсе не употребляться.

Не всегда руководителю удаётся распознать сам факт “итальянской забастовки”. И не надо. Опирайтесь на конкретные события и разбирайте их

Но будьте уверены — на “первые звоночки” реагировать надо сразу. В противном случае разовые инциденты очень быстро станут тенденцией и правилом поведения не только для зачинщиков, но и для большинства сотрудников. А на борьбу с этим потребуется значительно больше сил, чем если всю червоточину “выкорчевать” сразу.

**Пошаговый алгоритм действий руководителя по прекращению и предотвращению “итальянской забастовки”**

Руководителю необходимо подготовиться ко встрече с сотрудником. Заранее зафиксировать все факты. Хорошо подготовиться вам поможет “[Пошаговый алгоритм разбора управленческих ситуаций с подчинёнными: сбор фактов, анализ, принятие решения, выводы](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/management-cases-algorithm/)”

Разобрать с сотрудником тет-а-тет конкретную ситуацию, которая похожа на "итальянскую забастовку” (следование правилам без, как минимум, информирования вышестоящего руководителя о возникающих рисках).

Необходимо вписать действия сотрудника в конечную вилку вариантов, а затем по каждому из них “продлить его картину мира в будущее” (приём “расщепить препятствие на составляющие и бороться с каждой из частей по отдельности”). Рассказать, что ждёт подчинённого в будущем, в случае повторения ситуации.

**Возможные причины действий сотрудника в рамках “итальянской забастовки”:**

* Непонимание того, что и как необходимо делать, если выполняемое им по инструкции действие ведёт к рискам или негативным последствиям для компании.
* Профессиональная непригодность.
* Саботаж.
* Лень.

Здесь задача руководителя — персонифицировать ответственность сотрудника в каждом из вариантов и чётко обозначить последствия по каждому пункту. Предлагаю это сделать с помощью комбинации китайских стратагем *“покажи врагу дорогу к жизни”*и *“помести солдат в местность смерти”*.

**“Показать дорогу к жизни”**. При первоначальном применении алгоритма прекращения “итальянской забастовки”, сотрудника не надо ни в чём обвинять — просто “огласить весь список” и дать ему в первый раз воспользоваться первым вариантом под разделом “не знал”. К тому же это позволит лишить его “права на незнание” в будущем.

**“Поместить в местность смерти”**. Тот, кто лишён “права на незнание”, уже не может воспользоваться вариантом *“извините, я не знал”*. А значит, причинами его действий в будущем могут служить лишь варианты со второго по четвёртый, рецидив попадания в которые — прямая дорога к увольнению из компании.

*Необходимо персонифицировать ответственность сотрудника и обозначить последствия*

Тем самым мы показываем сотруднику, что выбранный им способ воздействия на руководителя в виде “итальянской забастовки” не поможет достижению его целей (помните, мы их обсуждали в начале статьи?), а приведёт к серьёзным негативным последствиям (это и есть “местность смерти” в нашем случае).

Безусловно, лучше действовать превентивно, не дожидаясь, когда “итальянская забастовка” начнется, то есть лишить “права на незнание” заблаговременно (выполните действия из Варианта №1 заранее). Но… Будем реалистами. Многие руководители ждут, “пока жареный петух клюнет” и лишь затем хватаются за решение проблем.

Итак, на встрече с сотрудником руководитель озвучивает сотруднику “вилку вариантов”, подробно обсуждает суть и последствия для каждой опции.

**Вариант №1. Сотрудник действительно не понимает или не знает, как можно и нужно было действовать**

Перед нами вариант **не**преднамеренной “итальянской забастовки”. Чтобы исключить этот вариант в будущем, необходимо устранить причину возникновения. Как это сделать:

**1. “Синхронизировать” с сотрудником взгляды как на общие принципы, так и на принципы действий в аналогичных ситуаций**

* *Формализовать общие принципы работы компании*(например: “Не выполняем бесполезных работ для клиентов. В случае, когда клиент настаивает на конкретной работе, мы обязаны ему сообщить в письменном виде, почему эта работа не принесёт результата и предложить альтернативу”) и принципы работы при возникновении различных ситуаций (как негативных, так и позитивных) + оценить, насколько действия сотрудников соответствуют общим принципам.
* *Составить таблицу приоритетов*как общую, так и для конкретных сотрудников. Таблица должна содержать следующие столбцы: название группы дел, значение приоритета (чем меньше, тем выше), комментарии и примеры типовых задач для этого приоритета. Например, для менеджера по работе с клиентами приоритет у задач группы “обработка заявок от существующих клиентов” будет выше, чем “поиск новых клиентов”. Для каждой должности будет уместно добавить наивысший приоритет у задач группы “Форс-мажор”. Обязательно привести примеры (например: клиент звонит и требует немедленно выполнить работы, в противном случае грозит отправить запрос на возврат денег).
* *Составить и утвердить подробный регламент выполнения типовых задач*(тут уж точно синхронизация на 100%, если конечно в компании существует культура выполнения правил) + дополнительные принципы, исходя из которых нужно действовать в ситуациях, не предусмотренных в инструкции.
* *Проводить регулярно собрания коллектива (или отдела)*, на которых разбирать достижения и ошибки в обезличенной форме. Объяснять, почему необходимо действовать именно так, и на какие принципы ориентироваться. По итогам формировать базу учебных примеров. Запланировать тестирование, чтобы увидеть, как люди будут действовать в аналогичных ситуациях в будущем.

“Синхронизация” с сотрудником выполняется с помощью сформулированных общих принципов и примеров следования им

**2. Обучить сотрудника или провести дополнительное обучение**

Если руководитель допустил к работе неподготовленного сотрудника, то здесь уж остаётся задавать вопросы о причинах убытков самому себе (или услышать этот вопрос от вышестоящего начальника).

Впрочем, ошибку можно и нужно исправить с помощью обучения, если сотрудник таковому поддаётся. Делать это лучше, отстранив подчинённого на время от выполнения аналогичных работ, или поставив конкретные процессы/действия на жёсткий контроль.

**3. Предоставить сотруднику полномочия**

Предоставление полномочий избавляет руководителя от обильных согласований каждого риска, который сотрудник может обнаружить, действуя строго по регламенту или инструкции. Помните, что вместе с полномочиями надо давать и базовые ориентиры (принципы) и примеры (образцы) их применения (*например, принимать решения самостоятельно, когда вопрос в пределах бюджета 10 тыс. руб. Естественно, исходя из ранее согласованных принципов!*).

Ещё один пример. *Сотрудник не мог самостоятельно принять решение: предоставляется бонус клиенту или нет, потому что перечень возможных бонусов и базовые принципы их предоставления не были продуманы заранее на уровне стандартов продаж*.

**4. Составить регламент по “развитию процессов и инструкций”**

Ознакомить работника с регламентом под подпись, а также попросить внести в регламент свои предложения.

Далее руководителю необходимо отслеживать тенденцию и смотреть, будут ли повторяться случаи “итальянской забастовки”. Не забывать делать это помогут так называемые личные карточки сотрудников. Подробнее читайте в статье “[Личные дела для сотрудников: Как учитывать дисциплинарные проступки, достижения, косяки и договорённости](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/private-file-for-employees/)”.

**Вариант №2. Профессиональная непригодность сотрудника**

Руководителю необходимо проанализировать, входят ли в профессиональную область сотрудника действия, расцениваемые как проявления “итальянской забастовки”.

*Например, менеджер, который работает с клиентами, понимает, что определённое действие, которое он планирует сделать по инструкции, вызовет негатив у клиента. Тем не менее менеджер выполняет действие без каких-либо попыток предотвратить возможные негативные последствия или обозначить риски своему руководителю.*

*Видеть негативные последствия в описываемой ситуации — это безусловно часть профессиональной компетенции любого сотрудника, работающего напрямую с клиентами (речь идёт об управлении ожиданиями и отношениями).*

Ну хорошо, сотрудник профессионально непригоден. Что делать дальше? Вначале **пересмотреть должностные обязанности (а может быть и саму должность) и денежное вознаграждение**сотрудника.

*Уровень профессиональной пригодности сотрудника должен напрямую отражаться на его доходе*

Начать выполнять мероприятия, если конечно они целесообразны, нужно с варианта №1 *“Сотрудник не понимает или не знает, как можно и нужно было действовать”*, но в гораздо более глубоком и расширенном масштабе (в помощь статья “[Система грейдов, или Как вырастить руководителей и сотрудников-профессионалов](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/grades-system/)”).

В профессиональной непригодности могут быть повинны 2 причины: “отсутствие знаний и опыта” или “отсутствие возможности”.

“Отсутствие знаний и опыта” у работника было подробно разобрано в Варианте №1. В случае “отсутствия возможности” ("хочет, но не может”) остаётся только обучать и, если человек обучению не поддаётся, переводить на другую должность или прощаться.

**Вариант №3. Саботаж**

Под саботажем в рамках “итальянской забастовки” я подразумеваю, когда работник целенаправленно наносит вред и ущерб компании, при этом прикрываясь существующими правилами и регламентами.

Руководителю имеет смысл попробовать **выявить причину саботажа**(здесь поможет готовность слушать и умение задавать наводящие вопросы) и воспользоваться знакомым нам уже приёмом “расщепить препятствие”.

**Первое составляющее препятствия**— причина, которую назвал сотрудник. Ее нужно взять на отдельный разбор и продумать: возможно ли организовать процесс так, чтобы в следующий раз этот вопрос был донесён до руководителя другим способом.

Например: *Сотрудник сказал, что ему несправедливо не выплатили бонусы. Руководитель разбирается в этой ситуации и в дальнейшем заводит правило: “если сотрудник не согласен с выплаченным вознаграждением и не может договориться об этом вопросе с непосредственным руководителем, у него есть право обратиться к вышестоящему”. Чтобы сотрудник не злоупотреблял своим правом, каждый такой случай рассматривается как управленческая ситуация*.

**Второе составляющее препятствия**— сам факт саботажа. Здесь важно указать, что повторение, вне зависимости от причин, приведёт к выдворению саботажника за пределы компании. Подробнее смотрите статью “[«Найди и уволь их всех!» Кого необходимо увольнять в первую очередь, и как их выявить](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/dismiss-employees-whofirst/)”.

**Вариант №4. Лень**

Действительно, изменения и улучшения, а также поиск недостатков и возможностей совершенствования технологий и стандартов, требуют дополнительных умственных усилий. Многим людям гораздо проще "плыть по течению" и лишний раз “не напрягаться". В этом случае они думаю так: *"Если что, прикроюсь инструкцией, зачем мне надо что-то менять!"*

Посыл должен быть чётким для всех сотрудников: лентяям в вашей компании не место!

В вашей компании должен быть совершенно чёткий посыл лентяям: “если ленишься, то вначале лишаешься части денежного вознаграждения и становишься “кандидатом на вылет”. Если не исправился — компания с тобой прощается”.

**Заключение, или «Какую из причин ты хочешь выбрать в следующий раз?»**

В итоге у сотрудника, которого вы подозреваете в “итальянской забастовке”, остаётся вилка из четырёх возможных оправданий.

Первое — непонимание того, что и как необходимо делать, когда выполняемое им действие по инструкции ведёт к рискам или негативным последствиям для компании. Оно устраняется “лишением права на незнание”.

Остальные — со 2) по 4) — сводятся к весьма неприятным последствиям для сотрудника. Едва ли он захочет повторного разговора (если, конечно, планирует и дальше работать в вашей компании). А если это все-таки произойдет, то выбор оправданий своих действий сокращается у него до трёх вариантов: «Профессиональная непригодность», «Саботаж» и «Лень».

*выбор из возможных причин действий работника сокращается до трёх: «Профессиональная непригодность», «Саботаж» и «Лень»*

Очень хорошо после однократного разбора ситуации, в которой сотрудник “прикрывался правилами”, работает заключительный вопрос (фиксация приёма): *“Какую из этих причин ты хочешь выбрать в следующий раз?”*

У работника будет выбор: если он хочет продолжать работать в вашей компании, ему придется научиться видеть риски и возможности, а не “прикрываться регламентами”. А значит, развиваться и повышать свою квалификацию, становясь первоклассным специалистом. Тем самым развивая и компанию.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов** Генеральный директор Открытой Студии

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

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

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

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

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

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