

УДК 331.1

СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ ВНУТРИ РАБОЧЕГО КОЛЛЕКТИВА

И.А. Сергеичева, к.э.н., доцент ОУ ВО «Южно-Уральский институт управления и экономики», e-mail: sergeichevaia@inueco.ru

Аннотация

В статье предлагается инструментарий решения конфликтных ситуаций в коллективе без ущерба для рабочего процесса. Кроме этого, рассматриваются правила поведения в коллективе, предотвращающие возникновение конфликтов между руководителем и подчиненным.

Ключевые слова: конфликтная ситуация, коллектив, правила поведения в коллективе, решение конфликтов, разговор «по душам», санкции рублем, неизбежное расставание, правила игры, обсуждение исполнения, «особая позиция», «поручил и забыл», работа на результат.

Многие из руководителей сталкивались с ситуациями, когда подчиненные саботируют работу, не выполняют ее должным образом, а иногда и открыто идут на конфликты. В условиях нестабильной внешней обстановки их нежелание работать, на должном уровне выполнять свои функциональные обязанности может повлиять на функционирование организации в целом. Портал для поиска работы и подбора персонала Rabota.ru в июне 2014 г. провел социологическое исследование на тему: «Почему мы уходим от работодателей? Рейтинг причин увольнения». Результаты исследования приведены на рисунке 1.

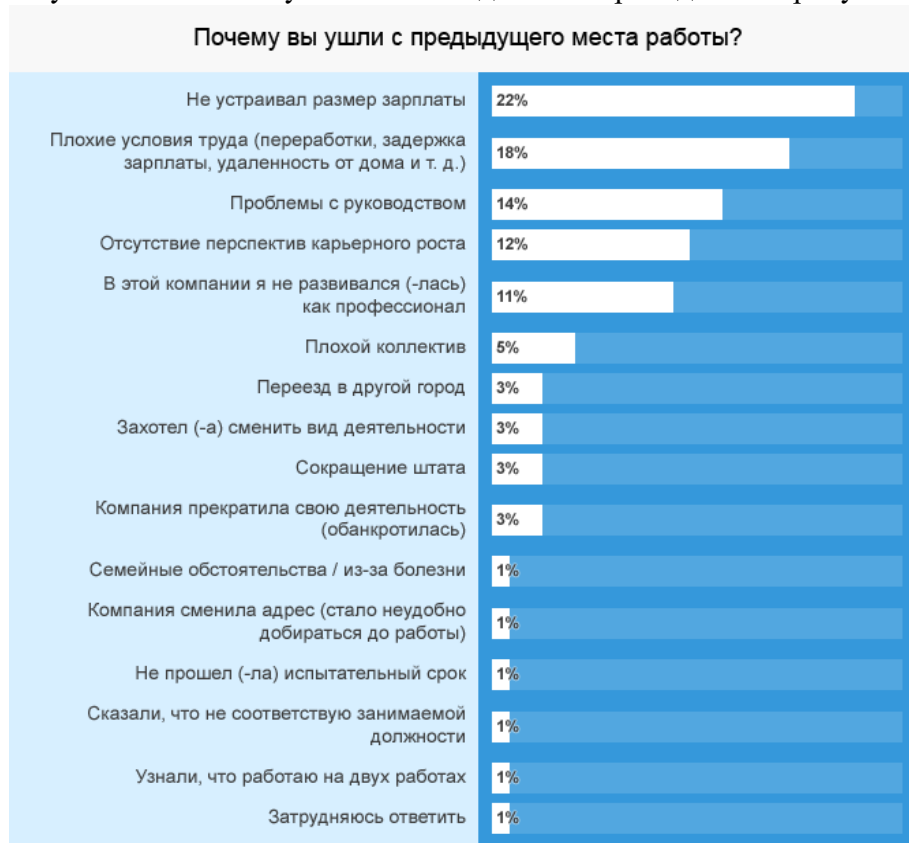


Рис. 1. Рейтинг причин увольнения

Ни один из вариантов не набрал абсолютного большинства голосов. Однако результаты позволяют классифицировать причины увольнений по степени их распространенности. Чаще всего сотрудники покидают компанию в поисках лучших финансовых условий: вариант «Не устраивал размер зарплаты» выбрали 22% респондентов. Можно предположить, что отвечавшие вполне осознают: в большинстве случаев найти работу с более высокой зарплатой не так уж легко. И тем не менее они сознательно пошли на этот риск. 18% опрошенных назвали в качестве причины расставания с компанией плохие условия труда. Этот ответ должен стать определенным сигналом для работодателей, желающих снизить текучку кадров, но не имеющих возможности выплачивать большие зарплаты.

Кроме того, среди самых распространенных причин ухода из компании названы проблемы с руководством (14%), отсутствие перспектив карьерного роста (12%), невозможность профессионального развития в данной организации (11%). Показательно, что плохие отношения в коллективе становятся причиной увольнения почти в три раза реже, чем отношения с начальством: вариант «Плохой коллектив» выбрали всего 5% опрошенных. Еще 3% признались, что просто захотели сменить вид деятельности. В этой связи, актуальность темы очевидна, т. к. все мы находимся в системе личностно-коллегиальных взаимосвязей, конфликты на работе неизбежны. Они являются частью рабочего процесса, нужно уметь их решать и не бояться преодолевать.

Опыт многих практиков говорит о том, что в ситуации конфликта очень важно понимать, кто какие роли исполняет, и на каком «игровом поле» находятся конфликтующие стороны. Взаимоотношения руководителя и сотрудника по форме могут быть разнообразными, но по сути это отношения управления, где руководитель – субъект управления, а подчиненный – объект управления. Саботаж сотрудником исполнения поручений руководителя есть следствие возникшего конфликта, когда объект управления перестает выполнять возложенные на него обязанности. Поэтому конфликт – это следствие нестыковки мнений, отношений или оценки взаимных поступков.

После определения «поля» конфликта (профессиональный или личностный, одиночный или групповой) важно не смешивать роли в конфликте. При этом необходимо понять, каким «полем» видит руководитель, а каким – подчиненный. Локализация «поля» должна помочь руководителю правильно выбрать управленческое решение. Решение может быть верным в том случае, если руководитель сможет локализовать конфликт и не допустить его разрастания на другие сферы деятельности. Не следует конфликтовать по всем поводам сразу: если сотрудник переходит на личности, стоит возратить его в профессиональное русло; если сотрудник пытается получить поддержку других собеседников, нужно вывести их за рамки разговора, а лучше всего остаться один на один с конфликтной стороной.

Анализируя и описывая для себя конфликт, принимая решение в пользу той или иной модели поведения, необходимо помнить, что субъективное мнение руководителя – это та материя, которая является для него объективной реальностью. Соответственно, руководителю всегда нужно давать себе некий отчет о том, не попал ли он в плен собственных предубеждений. И если руководителю безразлична судьба сотрудников, то необходимо взвешенно принимать каждое управленческое решение. Например, важно поменять ракурс и выяснить, как оценивает конфликт другая сторона, особенно учитывая объем информации, которым владеет сотрудник на своем рабочем месте. Как только руководитель сможет адекватно представить, на основании каких мотивационных посылов действует сотрудник, он сможет верно разработать набор контрмер.

После определения вида конфликта необходимо перейти к его решению. Специалисты-практики выделяют три основных управленческих решения: разговор «по душам», санкции рублем, немедленное расставание.

Разговор с сотрудником – наиболее легкий и спокойный способ разрешения конфликтной ситуации. Он должен проходить в неформальной обстановке, лучше в отдельном кабинете. Здесь руководитель может подчеркнуть, что субординация отсутствует,

и он выступает в роли друга-эксперта, который хочет для своего подчиненного только хорошего, поэтому дает ему советы. С адекватными людьми это наиболее приемлемый путь решения конфликта. В этой ситуации руководитель должен быть тонким психологом и применить свои способности разбираться в людях, что не составит труда, если на протяжении всей работы руководитель уделял подчиненным свое рабочее время, искренне интересовался ими, знал, их семейную ситуацию, профессиональные цели.

В зависимости от «поля» конфликта разговор с сотрудником может пройти как в дружественной обстановке, так и в виде «назидания». В любом случае, это предупреждение сотруднику, дающее шанс исправиться и нивелировать ситуацию.

Финансовые штрафы являются наиболее популярным способом решения руководителями конфликтных ситуаций. Как показывает практика, штраф, который находится в пределах 30% от среднего оклада сотрудника, не вызывает желаемого эффекта. При этом важно учитывать: если сотрудника оштрафовали за какой-то проступок, и последующее совершение с этим не связано, то можно наложить еще одно финансовое наказание; а если он допустил ошибку в том же самом, то это уже либо вредительство, либо недостаток компетентности и самое время задуматься о занимаемой им должности.

Самый нежелательный, но иногда неизбежный способ – расставание с сотрудником, его увольнение. Данная необходимость наступает в том случае, если сотрудник официально продемонстрировал пренебрежение поручением руководства. Следует учитывать, что подобную ситуацию невозможно решить методом перевода сотрудника на нижестоящую должность или в другое смежное подразделение. Описанные выше методы можно применять и в различных комбинациях, в зависимости от конкретной ситуации.

В целях поддержания в коллективе здоровой атмосферы, необходимо соблюдать ряд правил, которые необходимо довести до сведения сотрудников и тем самым удерживать «температуру» возможных конфликтов на приемлемом уровне. Первое правило – это обсуждение исполнения. Нужно находить время для обсуждения вариантов решения того или иного профессионального вопроса и время для исполнения этого решения, даже если сотрудник имеет другое мнение. Например, обсуждается финансовая политика, принимается решение о создании центра финансового учета, а ведущий экономист с этим не согласен, но он обязан исполнить решение, т. к. время обсуждения закончилось, и другого предложения он не внес.

Второе правило – «особая позиция». Если ведущий экономист не согласен с тем, как руководитель делит функции центра финансового учета, у него всегда есть возможность покинуть компанию, т. к. подход «я не согласен, поэтому не выполняю» не приемлем в командной работе. Данное правило показывает, насколько твердо сотрудник стоит на своей профессиональной позиции, готов ли он в доказательство своего особого мнения расстаться с работой. Это является одним из самых важных аргументов при прочих равных условиях.

Третье правило – «поручил и забыл». Со временем руководителю необходимо научить своих подчиненных правилу, что после распределения поручений руководителем обязанность подчиненного вовремя доложить о его исполнении, или если он не способен выполнить его к сроку – заранее предупредить об этом и привести весомые аргументы. Например, в фирме есть регулярные платежи, которые носят срочный характер, например, платежи процентов кредитующему банку. Сотрудник был заранее предупрежден о необходимости провести такую операцию. Соответственно, руководитель не должен в день исполнения дополнительно напоминать об этом. Информацию об исполнении этого поручения сотрудник должен сам довести до сведения руководства любым доступным способом: сообщением по электронной почте, sms-сообщением, звонком. Это экономит время руководства и дисциплинирует сотрудников.

Четвертое правило – работа на результат. Сотрудники должны знать, что вне зависимости от объема, сложности и важности их работы руководство, прежде всего, интересуется результатом. Когда сотрудники докладывают о результатах, руководитель,

безусловно, оценивает и объем проделанной работы, и упорство в достижении целей. Но его интересует результат, а не объем усилий, который приложили сотрудники.

Таким образом, сила руководителя заключается в том, что он никогда не доводит конфликт до граничного состояния; его сила не только в том, что он способен выполнять необходимую работу, но и решать конфликтные ситуации таким способом, что они решаются на самых минимальных эмоциональных уровнях и гаснут. Если руководитель допустил разрастание конфликта, значит, он не обладает достаточным количеством компетенций для решения подобных задач, то есть человек еще не дорос до уровня руководства: он может быть хорошим специалистом, но управление людьми – это не только наука, но и искусство, грани которого шлифуются всю жизнь. Самое главное в этом отношении для руководителя – честно признавать свои ошибки: они свойственны всем людям, но их неоднократное повторение недопустимо. Нужно помнить, что любые решения руководителя имеют последствия в виде недовольства сотрудников и потенциальных конфликтов. Полезно помнить, что отношения с подчиненными всегда динамичны: если сегодня с подчиненным все хорошо, то завтра, при осуществлении нового проекта, отношения могут перейти в разряд конфликта.

Описанные методы, в сущности, являются «секретом полишинеля». Но при недогматическом использовании они позволят реально решать возникающие в малой группе проблемы и поддерживать атмосферу в коллективе на уровне команды, на уровне доброжелательности и взаимоподдержки.

WAYS TO OVERCOME CONFLICTS WITHIN THE SMALL GROUP

I.A. Sergeicheva, cand. sc. (ec.), associate professor, South-Ural Institute of Management and Economics, e-mail: sergeichevaia@inueco.ru

Abstract

The paper proposes a tool in conflict resolution team without sacrificing workflow. In addition, the rules of behavior are considered in the team, prevent conflicts between managers and subordinates.

Keywords: *conflict situation, the staff, the rules of behavior in a team, conflict resolution, the conversation "from the heart", the sanctions rule, the inevitable separation, the rules of the game, a discussion of performance, "special position", "instructed and forget", work on the result.*