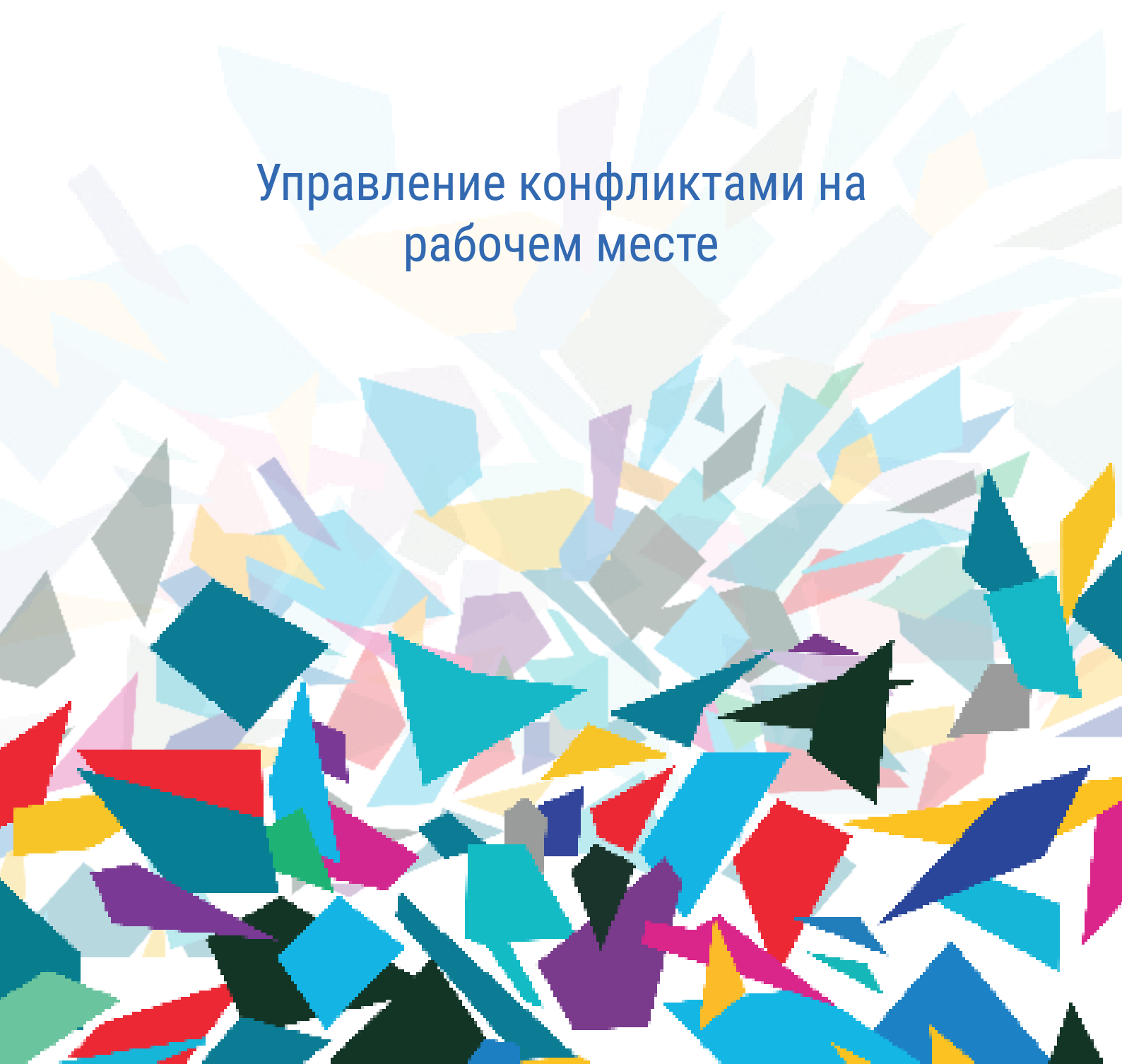




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление конфликтами на  
рабочем месте





Приступаем к рассмотрению управления конфликтами на рабочем месте. Каковы же основные причины конфликтов на рабочем месте?

Во-первых, это изначальный дисбаланс власти, о котором мы уже говорили в разделе «Управление трудовыми отношениями». Дисбаланс власти между менеджерами и работниками, нежелание менеджеров, чтобы работники объединялись для усиления своего влияния, нежелание работников следовать тем инструкциям и указаниям, которые исходят от руководства компании.

Второй большой причиной конфликтов на рабочем месте является неэффективность организационных процедур.

Третья причина – возможная неудовлетворенность работника складывающимися отношениями с коллегами и руководством компании. Неудовлетворенность вызывает ощущение несправедливости или непоследовательности управленческих действий в отношении этого конкретного человека.

В одном из документов CIPD за 2008 год мы можем встретить перечень наиболее распространенных причин, по которым зачастую возникают конфликты в организациях. Это неэтичное поведение руководителей или каких-то других работников, когда они приписывают себе успехи, результаты работы других людей. Или когда о человеке говорят в его отсутствие, за его спиной. Или когда человека не приглашают на какие-то социальные мероприятия в организации. Это может быть такая обыденная причина, как, например, недостаточная гигиена кого-то из сотрудников в организации.

Как проявляются конфликты на рабочем месте? Конфликты могут быть формальными – процедуры жалоб и обращения в суд. И неформальными – это прогулы, саботаж, воровство, увольнение без объяснения причин.

Проявление конфликтов на рабочем месте может быть как индивидуальным, так и коллективным. К коллективным могут относиться забастовки или работа согласно стратегии «делаем по минимуму», когда коллективом исполняются только те задачи, которые включены в должностные инструкции. А остальные – все, что выходит за рамки должностных инструкций – люди перестают исполнять по договоренности в коллективе.

Есть еще такая известная тактика в конфликтных ситуациях – *sit in*. Работники выходят на работу, но не работают. Занимают рабочие места для того, чтобы их не могли заменить на каких-то других работников.

Еще одна тактика – это *go slow*. Работники исполняют все, что им говорят, но не торопятся. Делают все с пониженной скоростью, таким образом, через какое-то время организация начинает ощущать, что уровень достижений стремительно падает.

Еще одной коллективной тактикой поведения в конфликтных ситуациях является *overtime ban*. Это когда коллектив договаривается между собой, что никто не должен подписываться на сверхурочные работы. По закону за это менеджмент наказать не может, но организация начинает испытывать серьезные сложности, если сверхурочные просто жизненно необходимы для организации.

К индивидуальным и неформальным поведенческим реакциям относятся кражи, саботаж, прогулы, ненастоящие больничные и так далее.

Среди коллективных неформальных может быть коллективный саботаж, отсутствие, коллективный невыход на работу или регулярные уходы в течение рабочего дня. Сюда же можно отнести выработку групповых норм, которые регламентируют уровень достижений или работы. Как тот пример с табу на сверхурочные.

К индивидуальным формализованным поведенческим реакциям в конфликтных ситуациях можно отнести обращение к процедурам жалоб руководству напрямую или через профсоюзы. Также сюда относятся обращение к трудовым трибуналам и увольнение сотрудника.

К формализованным коллективным формам поведенческих реакций на конфликтные ситуации относятся забастовки. Такие формы поведения как *sit in*, когда коллектив занимает рабочие места, не позволяя никем себя заменить, и выполняет только те обязательства, которые оговорены в должностных инструкциях. Это табу на сверхурочные или тактика *go slow* – замедление темпов исполнения работы.



Как вы думаете, менеджеры чувствуют, что приближается конфликт? Они чувствуют степень угрозы или нет? Как они в целом оценивают отношения между руководством и работниками? Давайте посмотрим со стороны исполнителей, насколько позитивно оценивают соотношение между руководством и подчиненными? И кто оценивает эти отношения более позитивно – менеджеры или исполнители?

Если вы предположили, что более позитивно отношения между руководителями и исполнителями оценивают менеджеры, то вы оказались абсолютно правы. Статистика говорит, что среди опрошенных 96 % менеджеров оценили свои отношения с подчиненными как очень хорошие или хорошие. И только 64 % сотрудников ответили точно так же.

У нас есть европейская статистика конфликтов на рабочем месте. Отечественная статистика по этому вопросу не всегда доступна, и поэтому ее привести мы не можем, хотя конечно было бы очень интересно эту статистику тоже узнать.

Так 41 % опрошенных менеджеров сообщили о том, что они применили дисциплинарные санкции в отношении хотя бы одного из своих подчиненных. То есть, это достаточно распространенное явление. В то же время 29 % опрошенных отметили растущее число жалоб со стороны сотрудников компании. И 18 % использовали наказание, как одно из средств разрешения конфликтной ситуации.

Давайте посмотрим на другую статистику. Как разрешаются конфликтные ситуации на рабочем месте? Эксперты однозначно отмечают переход от коллективизма к индивидуализму и вот как это выглядит в цифрах. 98 % опрошенных работодателей в 2013 году отметили отсутствие забастовок или открытых акций протеста со стороны своих работников за последние 12 месяцев. С другой стороны, был отмечен рост таких акций на государственной службе. Там только 64 % работодателей отметили, что активных акций протеста со стороны работников не было.

И та, и другая цифра выглядят гораздо более позитивно по сравнению с тем, что работодатели наблюдали и отмечали в 2004 году. Эксперты сравнивали данные 2004 года и 2013. Почти за 10 лет ситуация улучшилась.



Эксперты отмечают, что солидарность работников друг с другом в выражении конфликтов, недовольства и протестов падает. Но вместе с тем, возрастает мобильность в организации массовой поддержки через социальные сети. И масштабы поддержки, которую человек может получить через социальные сети, значительно превосходит ту, что раньше люди могли получить на конкретном рабочем месте.

Вообще, нужно отметить, что Интернет дает возможность выражать свое недовольство компанией в гораздо более значимых масштабах. Давайте вспомним хотя бы случай конфликта HR-директора «Казахтелекома» и компании в 2016 году. HR-директор «Казахтелеком» увольняется и через свой аккаунт в социальных сетях очень подробно и эмоционально излагает свой взгляд на то, что происходит в компании. При этом у нее была возможность хорошо аргументировать свою позицию, приводить какие-то данные, статистику. Ее позиция выглядела очень убедительно.

Интернет вносит существенную специфическую лепту в ситуацию с конфликтами на рабочем месте. Исследования в Соединенных Штатах показали, что 31 % компаний наказывал своих сотрудников за то, что они нарушали политику в отношении использования электронной почты и рассылали конфиденциальную информацию через корпоративную электронную почту.

Нежелательная утечка данных осуществляется сотрудниками через их блоги, странички в Twitter: об этом подозревает 17 % американских компаний. И 8 % процентов компаний наказывала когда-то своих сотрудников за такие действия.

Использование Интернета (на работе) – некая компенсационная мера того, что человек чувствует себя недостаточно вовлеченным в организационную жизнь, чувствует себя одиноким или оторванным от общества и общения. В среднем 64 % работников в Великобритании затрачивает около 1 часа в день на работе, используя Интернет в личных целях. И как минимум 14 % работников затрачивает около 3 часов рабочего времени в день для того, чтобы «посерфить» в Интернете. И это составляет чуть меньше половины, 48 % рабочего времени по европейскому законодательству!

Какие формальные инструменты существуют для управления конфликтными ситуациями на рабочем месте? Давайте посмотрим список, который предлагают нам эксперты.

Во-первых, нужно узаконить право профессиональных союзов нанимать, организовывать и представлять интересы специфических групп, нанимать специальных людей и представлять интересы специфических групп.

Во-вторых, менеджмент обязательно должен участвовать в обсуждении каких-то коллективно поднятых вопросов или индивидуальных жалоб сотрудников непосредственно. Потому что, если вы не начнете участвовать в обсуждении конфликтных ситуаций, вы не сможете эффективно в дальнейшем управлять этими ситуациями и будете вынуждены столкнуться с последствиями этих конфликтов.

В-третьих, дисциплинировать тех сотрудников, кто нарушил установленные правила или не выполняет взятых на себя обязательств по обеспечению достижений.

В-четвертых, обязательно сопровождать процедуры увольнения сотрудников. Это очень важный момент в жизни сотрудника. Он может обернуться разрушением каких-то конструктивных отношений между работодателем и его бывшим сотрудником, может привести к серьезным нежелательным последствиям для организации в том числе.

В-пятых, обеспечивать и продвигать предоставление равных возможностей для сотрудников, работающих в организации для того, чтобы у них не возникало ощущение несправедливости и предвзятости. С этими ощущениями современные люди мирятся с огромной неохотой.

И последняя рекомендация – эксперты предписывают разработку четких, эффективных и понятных процедур, которые должны сопровождать продвижения по службе, вознаграждения, распределение вознаграждений, наём и отбор персонала, в том числе на программы обучения.