



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление конфликтами
(завершение)
Управление дисциплиной



Продолжаем разговор об управлении конфликтными ситуациями. Мы будем говорить о том, как с использованием процедур и правил сделать управление конфликтами более успешными. А потом перейдем к достаточно специфическому вопросу, который касается применения дисциплинарных взысканий.

Правила и процедуры очень важны в управлении конфликтными ситуациями. Именно они обеспечивают прозрачность трактовки конфликтных ситуации и позволяют менеджеру установить ощущение справедливости, одинаковой для всех сотрудников организации. Вместе с тем необходимо помнить, что для эффективного использования правил и процедур все-таки нужны дополнительные условия и предпосылки. Давайте поговорим о них.

Во-первых, для того чтобы правила и процедуры работали более эффективно с самого начала, нужно очень четко уточнять права и обязанности менеджеров и работников.

Во-вторых, необходимо устанавливать четкие и достижимые, с точки зрения исполнителей, стандарты поведения. Так, чтобы потом у нас не было ненужных дискуссий. Чтобы, если стандарты не соблюдаются сотрудниками, это было очевидно им самим. Дорабатывайте правила и процедуры, если выявляются их несоответствия, дорабатывайте их так, чтобы не усугублять конфликты, в решении которых эти процедуры не помогли.

Усиливайте управленческий контроль над тем, что делают ваши коллеги и подчиненные вам менеджеры. Совершенствуйте администрирование человеческими ресурсами. И последняя рекомендация: старайтесь не злоупотреблять властью менеджеров единолично решать конфликтные ситуации, обеспечивайте как можно большую справедливость в принятии решений менеджеров. Давайте возможность сотрудникам найти и обеспечить некоторый противовес в обсуждении конфликтной ситуации с менеджерами, которые изначально имеют гораздо больше административной власти. Обеспечивайте консультативную помощь своим коллегам в управленческой иерархии. Так, чтобы они в своей работе с персоналом не нарушали законодательство. Помогайте им оставаться в рамках законности своей профессиональной деятельности. Если кто-то из ваших сотрудников предлагает свой вариант, свою альтернативу существующим в организации процедурам и правилам, или предлагает какие-то новые, полезные, конструктивные процедуры и правила, поддерживайте их в этом начинании. Это только усилит позитивный психологический контракт с работниками и поможет совершенствовать организационную работу.

Вместе с тем мы должны помнить, что применение процедур и правил в конфликтных ситуациях имеет свои ограничения и сложности. Давайте поговорим теперь об этих моментах.

Во-первых, мы должны очень ясно себе представлять, что с одной стороны, создание правил и стремление описать правилами как можно больше сфер в трудовых отношениях помогает нам обеспечить равенство и справедливость. Но, с другой стороны, не все воспримут наличие большого количества правил и процедур, которые охватывали бы все сферы взаимоотношений между менеджером и подчиненными, как хороший сигнал или хороший признак организационной жизни. Почему? Потому что линейные менеджеры могут чувствовать некоторую ограниченность выстраивания отношений со своими работниками, и поэтому правила и процедуры не всегда воспринимаются сторонами позитивно.

Есть еще один момент, который необходимо учитывать в применении правил и процедур. Несмотря на их законное существование в организации, их тем не менее нужно сопровождать неким неформальным психологическим согласием сторон. «Да, мы эти правила принимаем, и мы обязуемся им следовать». Ведь само по себе наличие правил и процедур не исключает ситуаций, когда люди нарушают их. И не всегда менеджмент будет информирован своевременно о том, что в каких-то ситуациях правила и процедуры нарушались.

Еще одно важное замечание по поводу более эффективного использования правил и процедур. Для того чтобы правила были эффективными, они должны соответствовать общему управленческому стилю, философии и культуре компании. Потому что если мы с вами, например, говорим об управленческом стиле, в котором существует делегирование групповой работы, то большое количество правил в процедуре могут восприниматься как некий ограничитель на пути реализации этого стиля и этой философии.

Мы должны помнить, что правила и процедуры, какими бы эффективными они ни были, помогают улучшить саму конфликтную ситуацию, но никак не разрешают проблемы причин



этих конфликтных ситуаций. Поэтому для более устойчивого управления конфликтами, более эффективного и глубокого получения устойчивого результата, нам нужно параллельно проводить работу по устранению причин этих конфликтных ситуаций.

Мы закончили обсуждение вопросов управления конфликтными ситуациями на рабочем месте. И готовы перейти к следующему важному вопросу. Это управление дисциплиной. Нужно отметить, что управление дисциплиной является далеко не самой популярной стадией в общем цикле управления человеческими ресурсами. Потому что является носителем унитаристской философии, изначально существующего конфликта между менеджментом и работником в трудовых отношениях. Но, тем не менее, специалисты с сожалением признают, что это один из самых востребованных разделов в курсах управления человеческими ресурсами. Потому что с вопросами нарушения дисциплины и применения дисциплинарных взысканий мы встречаемся достаточно часто. Неправильное управление этими процессами и этими инструментами может привести к возникновению очень серьезных конфликтных ситуаций.

Итак, добро пожаловать в управление дисциплиной! Давайте начнем с обсуждения источников и целей дисциплинарных мер. Для чего они разработаны? И кто может быть инициатором, или субъектом дисциплинирования?

Во-первых, если говорить об источниках, то, конечно, дисциплинирование как деятельность ожидается со стороны руководителей прежде всего. Это входит в их непосредственные профессиональные обязанности. С другой стороны, не надо забывать и о самодисциплине. Потому что это наиболее эффективный способ с точки зрения затрат. Если вы добиваетесь развития самодисциплины на рабочих местах, вы таким образом охватываете контролем практически всю сферу деятельности сотрудников. Они точно знают, чем они занимаются, что не получается хорошо, где происходит нарушение и так далее. Поэтому если источником дисциплины является сам трудовой коллектив, то это самая благоприятная ситуация в управлении дисциплиной.

Если говорить о дисциплинирующих целях, как вы думаете, какая цель является более предпочтительной или доминирующей? Наказать сотрудников за нарушения, если таковые имеются, или всё-таки предупредить нарушения и их повторения?

Предотвращение и недопущение повторения дисциплинарных нарушений является более предпочтительной целью по сравнению с наказанием за нарушение. Эта цель гораздо предпочтительнее, она влечет за собой более конструктивное сотрудничество с обеих сторон. Когда мы уже применили наказания в отношении сотрудника, вероятность гармоничных отношений хотя бы в ближайшем будущем становится гораздо ниже. А вот если мы помогли человеку избежать наказания, то он будет нам еще по-человечески благодарен. Во-первых, организация от этого выигрывает. А во-вторых, у нас с вами улучшаются отношения.

Почему важно очень тщательно подходить к проблеме рассмотрения жалоб и применения дисциплинирующих мер? В первую очередь это связано с требованием соблюдения законодательства. Если человек будет иметь возможность оспорить справедливость такого наказания, или будет иметь повод сказать, что его жалоба не была рассмотрена должным образом, то мы с вами попадаем под удар нашей правовой системы.

С другой стороны, справедливое рассмотрение и применение дисциплинирующих взысканий является ярким показателем наличия в организационной среде справедливости. Сегодня наличие справедливости в рабочем пространстве является для большинства работников одним из самых важных мотивирующих факторов.

Давайте обратимся к статистике жалоб и применения, дисциплинарных мер. Мы с вами рассмотрим статистику Великобритании. Эти данные были представлены в 2013 году. Опрошенные менеджеры отметили, что за определенный период применяли дисциплинарные меры в отношении почти 90 % должностных позиций.

Такая же цифра возникает и в случае с жалобами. В отношении 89 % должностных позиций поступали жалобы от сотрудников. Откуда взялся такой большой процент охвата? Эксперты говорят о том, что основной причиной может быть расширение правовой защиты работника со стороны государства. Люди имеют возможность обращаться к государству в поисках защиты, обеспечения справедливости и защиты своих прав. И поэтому у организации возникает необходимость защищать себя от судебных исков.



С одной стороны, работники имеют право больше жаловаться, с другой стороны, организация не хочет встречаться с возрастающим количеством судебных исков. И она старается пропустить через формализованные процедуры все эти конфликтные ситуации. Каждая жалоба и каждое дисциплинарное взыскание оформляются официально еще и потому, что возросло число обращений. Трудовой трибунал Соединенного Королевства озадачился тем, чтобы дать некоторые инструкции и рекомендации относительно того, когда можно жаловаться, как работать с жалобами, как разрешать серьезные конфликтные ситуации и установил нормы допустимого поведения в ситуациях конфликтов на рабочем месте.

Давайте посмотрим на три основных принципа, которые выступают некой регламентацией для организации и работников. Во-первых, в этом кодексе написано, что и работник, и работодатель должны стремиться решать конфликты внутри организации.

Во-вторых, и работник, и работодатель должны стремиться сохранять конструктивные рабочие отношения. И в-третьих, обе стороны должны стремиться разрешать конфликтные ситуации, как можно быстрее. Чем быстрее конфликт будет разрешен, тем быстрее организация и работник смогут вернуться к какой-то конструктивной, продуктивной деятельности. Это были такие основополагающие принципы правил.

Какие же правила предлагает трудовой трибунал Соединенного Королевства?

Во-первых, и работники, и работодатели должны рассматривать возникающие конфликтные вопросы как можно скорее. Они не должны затягивать организацию совещаний, обсуждений, встреч и собраний, на которых будут обсуждаться конфликтные вопросы и озвучиваться вынесенные решения.

И работник, и работодатель должны действовать последовательно. Обязанностью работодателя является проведение дополнительного расследования, если это необходимо для того, чтобы убедиться в тех фактах, на которые ссылается работник в связи с возникшей конфликтной ситуацией. Согласно этим правилам, работодатель также должен информировать работника о причинах ситуации, ознакомить работника с существующими обнаруженными фактами, а также дать работнику возможность подготовиться и предоставить свою версию произошедшего до того, как будет вынесено окончательное решение по кейсу. За работником закрепляется право участвовать в такого рода встречах и мероприятиях не одному, а сопровождаться кем-то из доверенных лиц.

То есть, если организация рассматривает конфликт с моим участием, то я могу приходить на такие совещания, собрания и митинги в сопровождении тех, с кем я буду чувствовать себя в большей безопасности или с тем, кто сможет помочь мне отстоять мои собственные права. Работодатель должен обеспечить работнику право пожаловаться и опротестовать любое решение, которое было принято организацией в отношении работника.

Как же выглядят примеры правильного управления дисциплиной и жалобами?

Согласно CIPD (а мы рассматриваем документ за 2009 год), во-первых, в этом случае сотрудники знают, что от них ожидается. В смысле стандартов в достижениях или стандартов поведения. Они также знают, какие последствия наступят, если эти стандарты не будут соблюдаться. Во-вторых, организация осознает, что в каждом конкретном случае могут быть обстоятельства, которые мешают сотруднику достичь установленных организацией стандартов. И организация предпринимает все необходимые меры для устранения этих ограничений. В-третьих, в случае необходимых улучшений в поведении сотрудника, сотруднику дают возможность участвовать и обсуждать новые устанавливаемые стандарты. То есть, стандарты, которые описывают требуемые улучшения от сотрудника не могут быть установлены без согласования с ним. В организации стремятся разрешить каждую конфликтную ситуацию, не прибегая по возможности к самым крайним дисциплинарным мерам. И последнее, для того, чтобы трудовой трибунал обеспечил оценку правильности организационных процедур и случаев применения дисциплинарных мер, кто-то должен обратиться в трибунал с жалобой на несправедливое применение дисциплинарных мер. То есть, сам трибунал по собственной инициативе не занимается рассмотрением, оценкой и развитием существующих систем использования дисциплинарных мер в компании.

Завершить разговор о правильном применении дисциплинарных мер в организации и процедурах рассмотрения жалоб мне бы хотелось с обзора общих рекомендаций для деятельности в этом направлении.



Во-первых, разрабатывая и применяя дисциплинарные взыскания, руководствуйтесь принципами естественной справедливости. Что это такое? Естественная справедливость отражает принятые в обществе нормы поведения в отношениях с другими людьми. Это поможет принятию норм наказания большинством работников. Поможет создать ситуацию, когда обе стороны (и менеджер, и сотрудник) будут воспринимать эти нормы как справедливые. Поэтому будут стремиться следовать этим нормам. Хочу еще раз обратить ваше внимание, что наличие самих норм, процедур и правил не гарантирует того, что люди будут обязательно эти нормы соблюдать. Потому что зачастую, если люди не верят в справедливость этих норм, то они продолжают их нарушать. Тогда наша задача превращается в задачу доказать и поймать преступника на месте. Это совершенно нам ни к чему. Потому что ни о каких конструктивных отношениях внутри коллектива в этом случае мы говорить не можем.

Каким же должен быть порядок применения дисциплинарных взысканий на работе? Установите действительные факты по каждому случаю. Только после этого вы можете планировать встречи, проводить какие-то опросы, связанные с этим кейсом и решать, нужно ли применять какие-то дальнейшие действия в отношении этого случая.

Второй шаг – информируйте сотрудника о возникшей проблеме. Обратите внимание на то, что это информирование должно быть организовано в очень официально формальном виде и передано по официально формальным каналам. В уведомлении вы должны четко сформулировать причину возникновения этой ситуации, которая может грозить сотруднику применением дисциплинирующих мер. Не забудьте напомнить сотруднику, что на эту встречу он может прийти с теми, кого хотел бы видеть в процессе разбирательств, с теми людьми, которые смогут помочь ему отстоять его интересы и обеспечить справедливость решения. Следующим шагом будет проведение встречи с работником по возникшему вопросу. Необходимо обеспечить заблаговременное уведомление работника о времени и месте проведения этой встречи.

Эксперты рекомендуют и вам как менеджеру, участвующему в этом совещании, прийти с кем-нибудь, кто поможет вести записи и будет свидетелем происходящих событий, поможет принять более трезвое и рациональное решение в данной ситуации. Кто может сопровождать сотрудника на этой встрече? Это может быть коллега, который знаком с какой-то конкретной рабочей ситуацией. Это может быть представитель профсоюзов. То есть это может быть и внешний человек по отношению к организации. Эти люди могут помогать вашему сотруднику защищать свои права, но не должны выступать от его имени на этой встрече.

После обсуждения вам необходимо принять окончательное решение по этому кейсу. Решение должно учитывать конкретные обстоятельства. Оно должно быть письменно зафиксировано, а в письменном документе должны найти отражение причины, почему такое решение было принято. И завершающим шагом в процессе должно быть предоставление возможностей или объяснение сотруднику, что он может подать жалобу по принятому решению. Кому обычно подается жалоба? Это жалоба может быть подана вышестоящему менеджеру по отношению к менеджеру, который участвует в разборе данной ситуации.