



ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление дисциплиной





В прошлой лекции мы говорили о том, как организовать и провести применение дисциплинарных взысканий. Мы сегодня продолжим разговор на эту тему, подведем некоторые итоги 4 раздела и итоги всего курса.

Начать нашу лекцию я хочу серии вопросов. Вопрос номер один: мы много говорили о роли процедур и о значении формализации процесса работы с конфликтными ситуациями, с жалобами и с дисциплинарными взысканиями. Как вы думаете, допустима ли неформальная работа в ситуациях с дисциплинарными взысканиями?

Неформальная работа в ситуации дисциплинарного взыскания была бы хорошим вариантом для первого случая нарушения дисциплинарного или первого случая зафиксированных низких достижений сотрудника. Конечно, у этого варианта есть свои минусы, они связаны, прежде всего, с последовательностью и системностью действий, связанных с этим конкретным случаем.

Второй вопрос: как вы думаете, низкие результаты – это повод для дисциплинарных взысканий или нет?

Как мы уже отмечали в предыдущих лекциях, достижения сотрудника не являются последствием только его усилий и мотивации. Огромное значение на результаты работы сотрудника оказывает организационная поддержка, поэтому однозначно ответить на вопрос, допустимы или нет дисциплинарные взыскания в случае низких достижений на рабочем месте, мы не можем. Но точно не стоит применять дисциплинарные взыскания, если сотрудник видит недоработки организации в предоставлении ему всех возможностей эффективной работы. Сначала разберитесь, может ли организация помочь человеку улучшить его достижения.

Мой третий вопрос: можно ли применять дисциплинарные взыскания за поведение во вне рабочее время?

Эксперты отвечают на этот вопрос следующим образом: если поведение во вне рабочее время снижает возможность и способность сотрудника выполнять свои обязанности, то за такое поведение организация вполне может применить дисциплинарные взыскания. Ну, например, употребление алкоголя за короткое время до начала работы. Организация не может проконтролировать, когда вы в последний раз употребляли алкоголь, но она может проверить, соблюдали ли вы организационные требования. Например, по показателям наличия алкоголя в крови в то время, когда вы приступаете к работе. Если во вне рабочее время сотрудник серьезно нарушил закон страны и может быть привлечен к уголовной или гражданской ответственности, и это помешает ему исполнять свои обязанности на работе, то организация оставляет за собой право применить к сотруднику дисциплинарные взыскания.

И мой последний вопрос в этой серии: как вы думаете, если один коллега жалуется менеджеру на другого коллегу, обязательно ли менеджеру участвовать в рассмотрении этой жалобы?

Эксперты напоминают, что даже если это претензия формально не к работодателю, а к другому человеку, который работает в этой организации, работодатель обязан принять это дело к рассмотрению. Почему? Как работодатели мы приняли на себя обязательство обеспечить необходимые организационные, социальные, психологические условия человеку для исполнения им своих обязанностей на должном уровне. И если вдруг поведение другого коллеги мешает сотруднику исполнять его обязанности на должном уровне, то это становится причиной вовлечения руководителей в рассмотрение вопроса. Так что мы должны разбираться в претензиях, даже если они не касаются напрямую работодателя и не содержат в себе претензию к организации, а касаются поведения других сотрудников. За их поведение мы тоже несем ответственность перед другими работниками.

После этой небольшой разминки мы с вами готовы подробно познакомиться с процедурой работы с жалобами, так как нам это рекомендует сделать эксперты. Итак, с чего нужно начать работу с жалобами?

Во-первых, нужно обеспечить возможность познакомиться с природой и существом жалобы. На этом этапе мы обращаем внимание на три важных вопроса.

Нужно помнить о процедурной договоренности: к кому должна поступить жалоба в каждом конкретном случае? Чаще всего жалоба должна поступать непосредственному руководителю сотрудника.



Жалоба должна быть оформлена письменно с указанием существа этой жалобы и тех лиц, кто участвует в конфликтной ситуации.

И третий момент, который необходимо учитывать в связи с этой ситуацией. Помощь может быть запрошена по каждому случаю как со стороны профсоюзов, так и со стороны представителя работника и коллег, которые могли бы участвовать в этой конкретной ситуации.

Вторым шагом в процедуре работы с жалобами должно быть проведение встречи с сотрудником, от которого поступила жалоба. Постарайтесь сделать так, чтобы рассмотрение этой жалобы не было отложено в долгий ящик. Сама встреча должна представлять собой диалог и обсуждение, а не монолог. В этом разговоре сотруднику имеет смысл предоставить не только возможность рассказать о существе этой жалобы, но и дать возможность предложить свои собственные варианты решения этой проблемы. Мы помним, что у сотрудника есть право присутствия других лиц, которым он доверяет на этой встрече.

Следующим логическим шагом в этом процессе должно быть принятие решений по ситуации, с которой обратился наш сотрудник. Чаще всего такие решения принимаются спустя какое-то время после встречи. Потому что это время можно использовать для того, чтобы уточнить и проверить факты, которые обсуждались на встрече с сотрудником.

И как мы понимаем, это решение должно быть зафиксировано в письменном виде. В этом решении должна быть разъяснительная часть, в которой мы обоснуем принятое нами решение. И, конечно же, в этом решении обязательно должно быть указано, что сотрудник имеет право опротестовать принятое решение.

Любое решение, принятое по каждой из ситуаций с жалобами, должно контролироваться. Исполняется ли данное решение и привело ли оно к разрешению конфликтной ситуации?

В итоге мы должны сообщить сотруднику (и помнить об этом сами), что если решение не принесет облегчение сотруднику, не улучшит его ситуацию, то он может обратиться к руководству компании с повторной жалобой.

Давайте рассмотрим примеры правильного и неправильного отношения, правильной или неправильной организации рассмотрения жалоб наших сотрудников.

Первая компетенция – это то, как мы рассматриваем вопросы и жалобы. Пример правильной организации и хорошей практики: мы включаемся в рассмотрение вопроса как можно скорее. Мы отслеживаем, насколько улучшилась ситуация от принятого нами решения.

А теперь давайте обратимся к не очень удачному примеру неправильной организации. Мы поступаем неправильно, если оставляем решение вопроса самой рабочей группе. И если руководитель вмешивается в разрешение конфликтной ситуации, не разобравшись тщательно в существе вопроса.

Вторая компетенция – как мы используем процессы и регламенты организации.

Пример хорошей практики или правильной организации. Мы с вами четко описывали процедуры, которые касаются ситуации, по которой возникла жалоба. Эти процедуры известны, и мы на них ссылаемся. Мы передаем вопрос вышестоящему руководству, если это предписывается процедурами, политиками и правилами нашей организации.

Как выглядит неудачная практика и неправильная организация процесса? Если мы обращаем жалобу сотрудника в официальную претензию без его согласия, когда он не хотел бы придавать этому обращению более серьезных масштабов, а мы с вами пользуемся его обращением и продвигаем интересующие нас вопросы. Мы поступаем неправильно, если мы не следуем предписанным процедурам.

Третья компетенция связана с применением участвующего или вовлекающего подхода.

Как выглядит правильный пример и правильная организация процесса? Мы делаем правильно, если выступаем в качестве медиатора и приглашаем конфликтующие стороны к общему обсуждению. Мы не выслушиваем каждую из сторон в отдельности друг от друга.

Как выглядит пример неправильной практики и неправильной организации этого процесса? Если мы с вами принимаем одну из сторон и не выслушиваем другую сторону полностью.

Четвертая компетенция – мониторинг отношений внутри группы или команды.

Мы с вами делаем правильно, если узнаем, существуют ли какие-то напряженные отношения и вопросы, усиливающие это напряжение внутри команды. И стараемся удержать это напряжение на максимально возможном низком уровне.



Мы поступаем неправильно, если игнорируем факт того, что кто-то из сотрудников является причиной усиления напряжения внутри коллектива.

Пятая компетенция связана с тем, что можем ли мы с вами выступать в качестве ролевой модели в конфликтных ситуациях.

Мы поступаем правильно, если демонстрируем профессионализм. Ничего личного, прежде всего профессиональные интересы. И чётко выражаем наши ожидания, которые должны соответствовать принятым стандартам поведения в организации.

Мы поступаем неправильно, если теряем терпение, сами провоцируем развитие конфликта и вступаем в эмоциональные дискуссии.

И шестой компетенцией, которая очень важна в процессах разрешения конфликтной ситуации, является личностная целостность и зрелость.

Мы поступаем правильно, если сохраняем поднятые сотрудниками вопросы в тайне от других. И также обращаемся с сотрудниками, стараясь обеспечить максимальную справедливость в каждом конкретном случае.

Мы поступаем неправильно, если мы унижаем сотрудников в ходе разбирательств и используем дисциплинарные меры, чтобы запугать сотрудника, заставить его принять несправедливое решение.

Уважаемые слушатели, я могу сообщить, что основная часть нашего курса завершена. Я успела рассказать вам все, что планировала рассказать в рамках нашей программы.

А сейчас уже традиционно по завершению раздела я задам вам последние вопросы для самоконтроля.

Кого в практике управления относят к талантам?

Как отличается процесс управления талантами на этапах найма, вознаграждения и развития?

Как можно рассматривать конфликт на рабочем месте через призму унитаристского и плюралистического подходов к трудовым отношениям?

Как сотрудники выражают свое недовольство трудовыми отношениями на индивидуальном и групповом уровне?

Какие современные информационные технологии влияют на развитие управления конфликтов на работе сегодня?

Я надеюсь, что вы сможете самостоятельно ответить на эти вопросы. Если нет, возвращайтесь к лекциям. Буду рада, если это будет вам полезно.

А сейчас разрешите подвести некоторые итоги для всего нашего курса. В рамках нашего курса мы с вами прошли четыре больших раздела.

В первом разделе, который назывался «Что есть УЧР?», мы рассмотрели много интересных вопросов. Это, во-первых, эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами. Во-вторых, мы обозначили основные цели по управлению человеческими ресурсами в современных организациях. Мы назвали основные подсистемы и процессы управления человеческими ресурсами. Мы обозначали роли линейных менеджеров и специалистов по управлению человеческими ресурсами в организациях и сказали о том, что роль первых, то есть линейных руководителей, в процессах управления человеческими ресурсами сегодня значительно возрастает. Мы назвали основные тренды в управлении человеческими ресурсами.

Во втором разделе мы говорили о деятельности по управлению человеческими ресурсами и рассмотрели, достаточно подробно, каждую из основных четырех подсистем. А именно, это подсистема найма, которая включает в себя набор, отбор, ведение новичков, ориентацию и адаптацию новичков и даже охватывает вопросы прекращения трудовых отношений. Мы с вами поговорили об оценке достижений сотрудников и обозначили, что среди факторов, которые определяют достижения сотрудника на рабочем месте, есть факторы не только относящиеся к его личной компетенции и мотивации, но и в значительной степени организационная поддержка. Поэтому ответственность за достижения сотрудника мы несем обоюдно – и сотрудник, и менеджмент. Мы с вами говорили о вознаграждении. Поговорили о восьми основных характеристиках или параметрах, через которые можно планировать систему вознаграждения в организации. Мы подробно говорили о развитии человеческих ресурсов, так



называемых Human Resources Development Activities. И говорили, что это сегодня значительно актуализирующаяся сфера деятельности в рамках управления человеческими ресурсами.

В третьем разделе мы рассмотрели два основных связующих процесса в управлении человеческими ресурсами. Это управление трудовыми отношениями и управление организационными изменениями и многообразием. Выяснили, что однозначных ответов на то, как нужно управлять и какие подходы нужно использовать в управлении многообразием и организованным изменениями, возможно, не существует. Но это является обязательной частью нашей ежедневной деятельности и поэтому этому сегодня будет уделяться много внимания.

В последнем разделе мы с вами рассмотрели некоторые актуальные вопросы по управлению человеческими ресурсами, а именно – по управлению талантами. Очень модная сфера, очень большой и важный раздел в современном управлении человеческими ресурсами. Кто такие таланты? Как ими управлять? Как их определять? Как их мотивировать и удерживать в нашей организации до тех пор, пока мы с вами нуждаемся в этих людях? Ведь вполне вероятно может наступить момент, когда нам нужно будет с ними расставаться. То есть вопросов в управлении талантами тоже достаточно много. И последним вопросом, который мы с вами рассмотрели, является вопрос управления конфликтами на рабочем месте. Здесь мы с вами говорили и о дисциплинарных взысканиях, и о жалобах, поступающих от наших работников. Как мы можем правильно управлять этими процессами и этими ситуациями так, чтобы не ослабевал психологический позитивный контакт с нашими сотрудниками.