СЛУЖБА КАДРОВ

Тем, кто работает с людьми

Ежемесячный журнал
издается с 1997 года

11 /2001

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЛИТИКА

3. **В. ЩЕГОРЦОВ.** Занятость как зеркало социального развития
7. **А. ЛАПИН.** Общественные работы - стимулятор занятости
9. **А. ЕЛИН.** Мотивация в системе управления
12. **Е. ТИШИН.** Где ж ты, мой адресат?
18. Германия против безработных-бездельников

ЭКОНОМИКА

21. **Н. КУЗНЕЦОВА, А. ГАВРИЛОВА.** Не ищите простых решений
25. **Е. КРЮКОВА.** Западные технологии для кадровиков России
28. Кто хочет быть миллионером?
36. **С. СМИРНОВ.** Довольно плестись в хвосте
39. **О. СПИРИН.** «Водоприбор»: капитализм с социалистическим лицом
44. Доходы и прожиточный минимум

Я РУКОВОДИТЕЛЬ

47. **Н. ЛЕОНОВ.** Специфика конфликтов
53. **М. ПЕРОВСКИЙ.** Чтобы не поглощала стихия

ГОССЛУЖАЩИЕ

57. **В. ЛУКЬЯНЕНКО.** Контроль - элемент системы управления
62. **А. ИЛЫШЕВ.** Экзамен в токийской мэрии
68. **А. ДЕВЯТОВ.** Бюрократия в России и в Китае

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

75. **Л. САНКИНА.** Функции кадровой службы
80. **Е. СТЕПАНОВ.** Что такое документ? Виды и системы документов
84. **Л. ДОРОНИНА.** Визитная карточка организации
90. Унифицированные формы

**УЧРЕДИТЕЛИ
И РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

Игорь Фролов
генеральный директор
Анатолий Новиков
главный редактор
Александр Горбатов
шеф-редактор
Николай Шиян
зам. главного редактора
Николай Соляник
зам. главного редактора
Михаил Бубнов
Вячеслав Горелов
Юрий Забродин
Леонид Мельников
Сергей Панин
Дмитрий Семенов
Александр Турчинов
Валерий Щегорцов
Валентин Щербин

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Татьяна Божанова
Савелий Кашницкий
Елена Крюкова
Владимир Рындин
(литературная группа)
Роман Антонов
(рисунки)
Наталья Акумова
Ольга Степанова
(компьютерная группа)

Специфика конфликтов

Какова она в организационно-управленческих отношениях

Организационно-управленческий конфликт - это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями. Как и другие типы конфликтов, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное так или иначе с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей.

В рамках организации за конфликтными действиями стоят не противоположность социальных интересов членов организации (они привержены тому интересу, во имя которого создана организация), а лишь момент несовпадения общего интереса с индивидуальным, элемент ущемленности последнего, либо противоречие в понимании роли того и другого для поведения и деятельности субъекта, будь то руководитель или исполнитель. На конфликтные действия побуждают не противоположные цели управляющих и управляемых (те и другие интегрируются в организацию, признавая ее цели), а скорее неоднозначные интерпретации общих целей, путей и средств их достижения. Несколько иначе обстоит дело с позициями, ценностями и представлениями членов организации.

Они могут быть официально выражаемыми и неофициально проявляющимися, причем далеко не всегда совпадают со вторыми, чаще всего противоречат им. В управленческой группе возникают и развиваются конфликты преимущественно объективного характера, т.е. вытекающие из закономерных для данной системы противоречий, и такие, которые порождаются, главным образом, субъективными причинами, зависящими от личностных характеристик и индивидуального стиля поведения руководителей и исполнителей. Здесь весьма значимо разграничение конфликтов по признаку реальности: конфликта подлинного, обусловленного объективными противоречиями, и ложного, не имеющего в своей основе фактических причин, конфликта действительного и приписанного, когда в качестве конфликтующих сторон воспринимаются вовсе не те агенты, которые находятся в состоянии противоборства, конфликта условного, существующего до тех пор, пока он не осознан, и конфликта жизненного постоянного для организации.

Каждый элемент организационно-управленческих отношений в потенции обременен противоречием, хотя, конечно, не всякое противоречие развивается в конфликт, но всякое противоречие, если оно реализуется, в конечном итоге восходит к отношениям: руководитель - подчиненный, властвующий - подвластный, управляющий - управляемый. Основа внутреннего регулирования отношений и деятельности - единый административный порядок, иерархия, субординация, принцип единоначалия, рациональность, дисциплина - предполагает постоянное преодоление противоречия

между общезначимым для данной организации и частным. При этом общезначимое, нормативное и т.д. в идеале воплощается в деятельности руководителя.

Но в действительности бывает иначе, когда носителем позитивного выступает активная часть целевой группы, сталкиваясь с сопротивлением руководства.

Административный порядок поэтому и гарантирует возможность принудительного выполнения членами организации общеобязательных норм, которые нередко приходят в противоречие с личными, индивидуальными интересами и стремлениями. Объективно в управленческой группе наряду с основной, формальной организацией существует неформальная. Первая слагается из четких ролей, должностей, санкций и образцов поведения, закрепляется правовым путем. Вторая образуется из ролей, институтов и санкций, образцов поведения, ориентаций и оценок, возникающих спонтанно в процессах повседневного взаимодействия. Противоречия между этими структурами неизбежны, коль скоро формальная организация обеспечивает «безличностный» способ функционирования целевого объединения, опирается на административную власть, а неформальная - на способ деятельности и отношения, зависящие от личностных черт членов организации и регулируемые складывающимися профессионально-этическими нормами, авторитетом общественного мнения. Популярным примером служит ситуация, возникающая каждый раз с появлением в группе наряду с формальным лидером неформального. Соперничество между ними из-за влияния на членов группы и ограничение власти формального лидера неформальным - основные проявления этой ситуации, с большей вероятностью перерастающей в конфликт.

Формальная организация управленческих отношений воплощается в бюрократии. Что же касается межличностных непосредственных связей, то они представляют собой поле проявления сложнейшей гаммы социально-психологических противоречий и конфликтов между живыми людьми, работающими повседневно бок о бок. Те или иные противоречия и конфликты могут проявляться как в конструктивном, так и разрушительном плане. Это определяется конкретной ситуацией, состоянием организации и отношением ее членов к противоречиям и конфликтам. Своевременное разрешение или предупреждение конфликта приводит к одним последствиям (конструктивным), а разрастание конфликта к другим (деструктивным).

Конечно, в хорошо отлаженной организации существуют и действуют определенные механизмы снятия данного противоречия: в виде возможного продвижения, реализации карьеры работника в зависимости от качества выполняемой деятельности и уровня квалификации. Но сколько на этом пути препятствий: ограниченное число должностей, принятая в организации система формальных и неформальных оценок работника, отношение руководителя, групповое мнение, конкуренция из-за престижной вакансии и т.п. Источник конфликта остается: между членами организации и руководством, а также между индивидами, личные интересы которых столкнулись на поприще карьеры. Чем выше уровень профессиональной подготовки состава организации и карьерных притязаний, тем больше вероятность конфликтов такого рода. Возможность их обострении прямо связана с увеличением численности молодых кадров. К объективному моменту прибавляется субъективизм руководящей бюрократии, осуществляющей кадровую политику. Известный английский публицист-сатирик Паркинсон, исследуя бюрократизм государственной администрации, сделал вывод, что «численность любого административного аппарата возрастает на определенный процент независимо от определенного объема работы». Он назвал это законом Паркинсона - «Чиновник множит подчиненных, но и соперников. Чиновники работают друг на друга».

Непрестанная нужда в кадрах, диктуемая потребностями изменения объекта управления и законами бюрократии, заставляет администрацию постоянно заниматься отбором кадров. Известно много способов отбора кадров. Применение того или иного

способа зависит от системы работы, существующей в данной организации. Среди них, например, есть древний китайский метод, который использовался еще во времена династии Мин. Этот метод заключается в проверке классического образования и литературных способностей. Современные методы включают также проверку интеллектуального уровня и психологическое тестирование. В советский период получил распространение анкетно-номенклатурный метод подбора кадров.

Какие же методы подбора кадров могут свести к минимуму деструктивные межличностные конфликты организации? Такие, которые бы выявляли объективные качества личности будущего служащего, прежде всего профессиональные, а также социально-психологические, соответствующие потребностям данной организационно-управленческой структуры, которые бы не противоречили установленным Законам в организации.

Причин конфликтов в организации может быть много. Но среди них кадровые - решающие. Паркинсон называет первым признаком болезни появление в числе сотрудников человека, сочетающего полную непригодность к своему делу с завистью к чужим успехам. Болезнь перерастает в другую фазу, если такой деятель, хотя бы в какой-то степени прорывается к власти.

Итак, обозначим специфические виды конфликта при реализации организационного момента:

1. Конфликт, связанный с распределением статусов и власти.

2. Конфликт, порождаемый проявлением разнообразных дисфункций в организации, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами.

3. Конфликт, связанный с неадекватным разделением труда между членами организации и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива.

4. Конфликт, возникающий на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры».

5. Нарушение норм и связанный с этим конфликт.

6. Конфликт между системой стимулов, направленных на повышение интеграции.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Руководителю следует выяснить: это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта определить участников конфликтного взаимодействия, личности, группы, подразделения, необходимо также постараться минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения. Определить позиции и отношения сторон, их взаимозависимости, роли, ожидания, личные отношения. Затем необходимо определить биографию конфликта, т.е. его историю, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии. Определить исходные отношения к конфликту - хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. С этой целью результаты диагностики заносятся в таблицу. При проведении диагностики конфликта достаточно сложным является выявление субъектов конфликта, их затронутых потребностей, интересов, опасений, причин конфликтного взаимодействия. Для выявления причин конфликта можно использовать метод картографии конфликта, суть которого состоит в графическом отображе-

нии составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Эта работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах, определяется предмет конфликта. На данном этапе важно определить саму природу конфликта и пока неважно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На втором этапе выявляются главные участники (субъекты) конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые группы, отделы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия, необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе, поступки людей определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо определить.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.

В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, психологи, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суд. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта. Управление конфликта - это целенаправленное воздействие: по устранению причин, породивших конфликт, по коррекции поведения участников конфликта, по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы. Существует достаточно много методов управления и предупреждения конфликтов: внутриличностные методы - методы воздействия на отдельную личность; структурные методы - методы по профилактике и устранению организационных конфликтов; межличностные методы или стили поведения в конфликте; персональные методы; переговоры; методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящее в манипулирование сотрудниками; методы, включающие ответные агрессивные действия. Эта группа методов применяется в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.

Рассмотрим межличностные стратегии поведения в конфликте. При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. При возникновении конфликтной ситуации личность может выбрать один из нескольких возможных вариантов поведения:

1) активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;

2) уход от конфликтного взаимодействия;

3) разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;

4) использование результатов конфликта в своих интересах.

Данные варианты поведения были обобщены американскими специалистами - К. Томасом и Р. Килменном, которые предложили графическое отображение возможных вариантов поведения личности в конфликте и инструмент измерения такого поведения в виде теста. Авторы сконцентрировали внимание на двух аспектах поведения в конфликтной ситуации: какие формы наиболее характерны для людей, какие из этих форм поведения являются наиболее продуктивными, а какие деструктивными, каким образом можно стимулировать конструктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтной ситуации К. Томас предложил использовать двухмерную модель регулирования конфликта, основные измерения которой составляют два независимых параметра:

1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,

2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны. Были выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, противоборство, уступчивость, сотрудничество, компромисс.

Уклонение (избегание, уход) выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если:

- исход конфликта для индивида не особенно важен;
- ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников;
- у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Для руководителя целесообразно применение такой стратегии поведения в том случае, если:

- руководитель чувствует высокую напряженность в коллективе и ощущает необходимость снижения накала взаимоотношений;
- у руководителя много забот и он не хочет быть вовлеченным в конфликтную ситуацию и нести дополнительные затраты времени и сил;
- руководителю необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию);
- руководитель считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации.

Данная форма поведения позволяет выйти из конфликтного взаимодействия без ущерба для своих интересов, однако и без разрешения самого конфликта. Если такую позицию выбирает руководитель, то это позволяет ему избежать ответственности, не вникать в проблему, уйти от решения конфликта.

Соперничество (противоборство) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствием сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, различные средства давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления. Такая стратегия поведения возможна, если:

- ситуация воспринимается как крайне значимая;
- существует большой объем власти или другие возможности настоять на своем;
- время для решения ситуации ограниченно и нет возможности для длительного поиска взаимоприемлемого решения;
- необходимо сохранить «свое лицо» и действовать жестко, хотя, может быть, и не самым лучшим образом.

При выборе данного стиля поведения руководителем конфликт может быть до конца не решен, а точка зрения руководителя навязана подчиненному. Особенность данного стиля поведения состоит в том, что подчиненных заставляют отказываться от своих точек зрения, используются угрозы, наказания. Это может привести к подавлению работника, его уходу или увольнению из организации.

Приспособление (уступчивость) - действия индивида направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, если:

- вклад индивида не слишком велик, а возможность проигрыша слишком очевидна;
- предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида;

• сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу;
• у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Такое поведение в конфликте используется руководителем, если он крайне заинтересован в сохранении хороших отношений с подчиненными, коллегами, уступает, считая, что не прав сам.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма урегулирования конфликта требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При соперничестве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших. При избегании и приспособлении решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устраняются.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Реальное поведение личности в конфликте не сводится только к одному из указанных стилей, а включает элементы всех стилей поведения, но с разными «весами».

В.П. Пугачев выделил группу персональных методов, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

• использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;
• изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами (например, перевести одного из конфликтующих сотрудников в другое подразделение, изменить характер выполняемой работы сотруднику, у которого накопилось раздражение против монотонности выполняемой работы, направить сотрудника на повышение квалификации).
• убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;
• изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;
• вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

В процессе анализа конфликта, если руководитель не в состоянии сам разобраться в природе и источнике решаемой проблемы, то он может для этого привлечь компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, нежели мнение непосредственного руководителя. Это связано с тем, что каждая из конфликтующих сторон может подозревать, что руководитель-арбитр в определенных условиях и по субъективным причинам может принять сторону оппонента. В этом случае конфликт не затухает, а усиливается, так как обиженной стороне необходимо уже бороться и против руководителя.

Существует ряд условий, способствующих эффективному разрешению конфликтов руководителем в качестве посредника:

- позиционная нейтральность;
- эмоциональная невовлеченность;
- умение конструктивно разрешать конфликты;
- мудрость человеческая.

Н.Леонов,
г. Ижевск

Чтобы не поглощала стихия

Некоторые практические советы по организации и планированию работы

Каждый год к руководству организациями и учреждениями приходят новые люди, не имеющие опыта административной работы. Все они нуждаются в помощи, советах и указаниях. Отсюда - настоятельная потребность в поддержке, рекомендациях, которые помогали бы правильно решать поставленные перед ними задачи.

Роль руководителя в жизни организации велика и ответственна. Руководитель - это мозг и сердце, он влияет на уровень работы, на ее содержание, методы и темпы, дает тон коллективу сотрудников, создает атмосферу в работе.

Хороший руководитель обеспечивает успех даже в трудных условиях. Плохой может развалить даже хорошо налаженную работу.

Поясним на примерах.

Руководству не хватало одного сотрудника. Вот приходит пожилая дама устраиваться на работу. Кадровичка бежит к директору. Этой даме осталось всего два года до пенсии. Берем или нет? Если начальник видит, что кадровик сомневается, тогда директор всю ответственность должен принять на себя. Выдержка и спокойствие должны быть его главным правилом в работе. Накричать даже на бестолковую кадровичку - недопустимо. Итак, если подчиненная ему служба кадров не может или не хочет решать вопрос, то директор должен принять решение сам. Для этого он должен переговорить с кандидаткой на вакансию.

Как советовал Морской министр прошлого века Н.Чихачев, надо просто сесть напротив, дружески улыбнуться и спокойно ждать, что скажет претендент на открывшуюся вакансию.

Вот конкретный пример из работы моего отца, одного из руководителей Академии педагогических наук. Пришла устраиваться на работу дама и стала плакаться, что ей остается всего два года до пенсии, что дети родились поздно и поэтому еще малыши. Семья голодает. Отец использовал Правило Чихачева, который был великим человеком. Выслушал внимательно даму.

- Буду выполнять все ваши указания. Возьмите, не