**Содержание**

Введение

1. Условия возникновения конфликтной ситуации и меры по урегулированию

1.1 Типология видов, условий и этапов развития конфликтов

2. Ситуации наказания и увольнения

2.1 Обеспечение социальной защиты персонала

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Слово «конфликт» в переводе с латинского — «столкновение». Поэтому его суть в столкновении интересов, сторон, мнений и сил. Разные науки исследуют конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в контексте их основного предмета. Этика рассматривает в первую очередь «конфликт моральный — специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой...».

Психиатрию интересуют «конфликты психические — существование одновременно противоположно направленных и несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельного индивида (внутрипсихический конфликт) или между людьми в структуре межличностных отношений отдельных индивидов или групп».

Социологи изучают «конфликт социальный — столкновение сторон, мнений, сил; высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп и институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов». Эти определения можно найти в соответствующих словарях-справочниках. В процессе делового общения могут возникать конфликты всех приведенных оттенков, и это осложняет задачу их исследования и регулирования.

Адекватным данному курсу представляется определение конфликтной ситуации как предельного случая обострения противоречий в трудовом коллективе, специфической формы социального конфликта, возникающей в результате появления и преодоления противоречий в трудовой деятельности (несколько измененное определение из «Краткого словаря по социологии»). В основе конфликта — противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом. Наличие противоречий есть имманентное свойство любой сложной системы, поскольку неоднородность элементов вызывает неравномерность их развития и различия в интересах, мотивах, потребностях, выбираемых целях и средствах, статусах, ролях, ожиданиях. В жизни всегда есть место противоречию и конфликту. Более того, западная концепция конфликта, основы которой заложил Г. Зиммель, а в 50-е годы развили Л. Козер, Р. Дарендорф и др., основывается на том, что в развитом гражданском обществе социальные конфликты являются стабилизирующим фактором поскольку служат индикатором наличия противоречий между группами. Цивилизованное и своевременное разрешение конфликтов повышает управляемость обществом и служит целям контролируемой эволюции. Однако, следует обратить внимание на особые условия: наличие гражданского открытого общества и тенденции к цивилизованному решению противоречий.

**1. Условия возникновения конфликтной ситуации и меры по урегулированию**

**1.1 Типология видов, условий и этапов развития конфликтов**

Типы конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, движущие силы, цели, «почва», на которой происходит столкновение. Приведем типологию конфликтных ситуаций, даваемую «Кратким словарем по социологии» и поэтому имеющую право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере:

* производственно-технологические: в руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях — между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий;
* экономические: по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия;
* административно-управленческие: по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, принятия решений;
* социально-психологические: по поводу коммуникаций', совместимости, психологического аспекта адаптации, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему.

Правомерно добавить группу организационно-трудовых конфликтов, вызываемых недостатками в разделении труда, его организации, условиях и т. п. Возможность по результатам исследования ситуации отнести ее к одному из приведенных типов конфликтов позволяет придать поиску путей разрешения противоречия целенаправленный характер, вести поиск в соответствующей системе знаний, привлекать специалистов в требующихся областях: консультантов либо по технологии, либо по экономике и организации труда, либо по менеджменту и управлению персоналом, социологии, социальной психологии, нормированию труда и т. д.

Западная концепция конфликта, по-видимому, не выделяет в самостоятельное явление противоречие, наличие проблемы. Хотя именно своевременная диагностика социальных проблем и принятие мер на этой стадии и позволяет оставаться в цивилизованных рамках взаимодействия. Запущенная проблема чревата социальным взрывом.

Целями конфликта в деловой сфере могут быть: достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти и других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника. Существенным моментом в понимании причин конфликта является субъективизм и осознанное или неосознанное желание представить свою позицию в лучшем свете.

Конфликт как процесс развивается по стадиям, рассматриваемым представителями различных наук и научных школ по-разному, но эти стадии можно свети к следующей схеме:

* сначала у субъекта (личности, группы, общности) возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями);
* чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, отражающееся на поведении;
* собственное состояние осознается и начинается поиск причин, условий и виновников;
* формируется внутренняя установка, мотивация к устранению фрустрации;
* в зависимости от выбора средств к ее устранению, либо принимаются меры к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения.

Эти этапы правомерно отнести к предконфликтной стадии. При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах можно найти конструктивное решение.

Существенным условием, определяющим возможность цивилизованного разрешения противоречий, является наличие либо отсутствие желания понять другую сторону. Действие данного условия определяется личностными свойствами инициатора конфликта и наличием (либо отсутствием) необходимой информации.

Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере могут служить: снижение производительности труда, качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост числа случаев травматизма и заболеваемости, ухудшение взаимоотношений между работниками и т. д. Сюда же можно отнести появление слухов, фактов наушничества, сплетен.

Источниками напряженности в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, А. Г. Здравомыслов определяет проблемы, связанные с размерами заработка, его распределением, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, соотношением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции. Каждая из этих проблем достаточно сложна по составу, требует специфических методов диагностики и устранения. Однако все они подвластны действиям компетентного руководства и относятся к выявляемым и разрешаемым на предконфликтной стадии.

Если противоречие не осознано на предконфликтной стадии и не приняты меры к его устранению, начинаетсястадия собственно конфликта. При отсутствии у сторон взаимопонимания, развитие конфликта идет обычно по следующему пути:

• мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов;

• использование силы или угрозы (демонстрации) силы в отстаивании своих интересов, появление жертв конфликта;

• мобилизация контр-ресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв;

• тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности, распад системы.

Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта деструктивны.

Стадия после конфликта может включать следующие этапы:

• осознание сторонами тупика в ситуации;

• поиск новых подходов, возможно, смена лидеров;

• переосмысление собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации;

• понимание и попытка учета интересов другой стороны;

• переход к новому этапу взаимодействия, поиск конструктивного решения.

Предметом внимания руководителей и анализа специалистов с целью своевременной диагностики противоречий и их разрешения являются субъекты возможного конфликта, их интересы, цели, потребности, мотивы, специфика поведения для прогнозирования развития отношений в противоречивой ситуации, их истинное и провозглашаемое отношение к ней, к самой проблеме, к другой стороне, их восприятие другой стороной, информированность о мотивации поведения друг друга.

Положительнымипоследствиямиконструктивно разрешенного конфликта**,** по мнению социологов МГУ, могут считаться:

• повышение сплоченности коллектива, осознание наличия общих интересов и групповых ценностей;

• индикация нетерпимости условий труда, произвола администрации, злоупотреблений, негодных методов руководства;

• стимулирование инновационного творческого поведения;

• изменение социально-психологического климата и всех элементов групповой динамики, других групповых характеристик;

• повышение уровня информированности сторон друг о друге, расширение кругозора, развитие элементов системного мышления, повышение квалификации отдельных участников конфликта;

• возможность профилактики крупного конфликта путем разрешения мелкого конфликта.

Современные отечественные психологи\* представляют типологию видов и фаз конфликта следующим образом (рис. 1):

Цель реалистического конфликта — добиться каких-то конкретных результатов, материальных или нематериальных преимуществ; цель деструктивного конфликта — освободиться от напряжения, разрядиться. В конструктивной фазе конфликта оба оппонента осознают цель, предмет и средства совместной деятельности, правильно оценивают собственные и партнера возможности и состояние. В деструктивной фазе совместная деятельность невозможна, порог неудовлетворенности общением перейден, превышен.

Инструментарием для проведения анализа служит диагностический аппарат социологии, психологии, социальной психологии и других научных дисциплин, предметом углубленного исследования которых является причина, фактор конфликта. Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации, условий, оплаты труда, по совместимости участников совместного труда, отношениям «власть-подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности им, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Назовем известный метод социометрии, экспресс-методику по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе, по определению стиля руководства трудовым коллективом, ценностных ориентации, направленности личности и др. (см., например, «Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации»). Надо найти или разработать опросник для выявления мотивов трудового поведения, отношения работников к труду или к элементам его организации и условий, к руководителю. Сейчас доступны многие методики и тесты, гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях. Поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

Необходимо отметить существенную роль личностных особенностей субъектов в ходе трудового конфликта, в возможностях и путях его урегулирования. Хрестоматийным стало описание поведения в конфликтной ситуации, принадлежащее К. Томасу: личность может придерживаться тактики избегания, принуждения, подчинения, компромисса или сотрудничества. При этом только тактика компромисса и сотрудничества ведет к разрешению конфликта. Все другие оставляют напряженность, по крайней мере, у одного из участников конфликта (рис. 8.2).

Уникальность каждой личности и организации не позволяет рассчитывать на достаточность типологии поведения, выведенной К. Томасом, для описания и анализа конкретной конфликтной ситуации. Поэтому необходимо владение фундаментальными знаниями в области психологии и социологии каждым руководителем и специалистом. Распознать и предвидеть конфликтную ситуацию на основе знания своей команды, уметь работать с любыми, даже конфликтными по характеру людьми, — проявление высшего уровня профессионализма у лидера. Целый ряд работ содержит рекомендации по правильному поведению в проблемных ситуациях и в процессе урегулирования конфликта («Методы практической психологии общения», «...И проснешься боссом...», «Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия» и другие работы по конфликтологии, психологии, организационному поведению).

Сформулируем правила этичного поведения в конфликтной ситуации, разработанные на основе результатов исследований социологами МГУ:

1. Выявлять объективные противоречия и очерчивать «деловую» (в отличие от личностно-амбициозной) зону.

2. Постоянно работать над выявлением и устранением организационно-трудовых и административно-управленческих причин конфликтов.

3. Работать над обоюдной заинтересованностью сторон в преодолении противоречий на основе взаимного признания интересов, в том числе путем повышения уровня информированности участников, привлечения экспертов, третейских судей.

4. Отдавать приоритет содержательным и процедурным вопросам, психическую энергию направлять на поиски совместных решений.

5. Вести борьбу мирными, цивилизованными методами, оставаясь в рамках моральных норм.

6. Стремиться вскрыть истинные, зачастую скрытые, причины конфликта.

7. Обеспечить гласную, компетентную, конструктивную, публичную и равноправную критику с учетом мнений и интересов сторон.

8. Сохранять предметность цели, ее деловое содержание, не допускать перехода на личности.

9. Стремиться к сокращению времени протекания конфликта, не допускать изматывания сторон, нанесения им материального, нравственного или психологического ущерба.

10. Повышать свою квалификацию в сфере человеческого поведения, организации взаимодействия, «держать руку на пульсе» своего коллектива, учиться предвидеть конфликтные ситуации, вести переговоры, принимать совместные решения.

11. Если конфликт все же произошел, провести анализ ситуации после конфликта и включить его результаты в копилку своего опыта.

Для понимания поведения человека в конфликтной ситуации полезно вспомнить сформулированные З.Фрейдом **способы психологической защиты,** к которым прибегают люди в психотравмирующей ситуации. Знание этих способов поможет лучше понять состояние человека, предвидеть его поведение и заранее подготовиться к излюбленному способу защиты\*:

* регрессия: возврат в психологическое состояние и возраст, в котором было ощущение комфорта (проявляется, например, в детском плаче взрослого);
* отрицание: стремление уклониться, игнорировать, избежать новой потенциально тревожной информации, проявляющееся на стадии ее восприятия;
* подавление: блокирование памятью и сознанием нежелательной информации;
* рационализация: использование только той части информации, в соответствии с которой собственное поведение выглядит не противоречащим обстоятельствам;
* вытеснение: сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но неприемлемого мотива поведения;
* проекция: бессознательное отторжение собственных неприемлемых чувств, желаний, стремлений и перенос их на другое лицо;
* идентификация: вид проекции, отождествление себя с другим лицом, перенос на него желательных чувств и качеств;
* отчуждение: обособление внутри сознания зон, связанных с травмирующим фактором. Может привести к раздвоению личности;
* замещение: перенос действия с изначально недоступного объекта на доступный;
* сновидение: вид замещения, переносящий недоступное действие в мир сновидений;
* катарсис: вид психологической защиты, приводящий к изменению системы ценностей (диспозиции мотивов) с целью ослабить психотравмирующие факторы;
* сублимация: переориентация агрессивного или сексуального потенциала, приводящего к конфликту с личными и социальными нормами нравственности, на творческую или иную активность, поощряемую обществом.

Методы урегулирования конфликтов с психологической подоплекой связаны с типологией поведения в конфликтной ситуации: можно до поры делать вид, что ничего не происходит (избегать конфликта), можно принудить одну сторону подчиниться, принять условия другой или найти компромисс, можно, наконец, найти путь к сотрудничеству, тогда результаты скорее всего окажутся выше ожиданий сторон.

Американский социолог Н. Смелзер рекомендует организации обеспечить человеческое отношение к подчиненным, осуществлять взаимодействие по вертикали на позициях равенства, обеспечивать причастность членов коллектива к делам организации путем кооптации лидеров оппозиции в состав группы принимающих решения. В крайних случаях наиболее эффективной мерой является изменение структуры организации, ликвидация старых и создание новых подразделений, перемещение сотрудников, создание новых связей. Основной формой урегулирования конфликта является ведение переговоров, о чем уже говорилось выше. В заключение раздела приведем результаты исследований в области поведения в конфликтных ситуациях, полученные американскими специалистами О. Крегер и Дж. М. Тьюсон (табл. 1).

**Таблица 1.** Поведение разных типов личности в конфликтах

|  |  |
| --- | --- |
| **Особенности поведения** | **Шаги к разрешению конфликта** |
| **Тип Т** (мыслительный). Требует четкости, ясности, сосредоточения на фактах, а не на эмоциях. Считает конфликт явлением неизбежным, но полезным для усиления творчества. Старается разобраться в сути и выработать подход к разрешению конфликта. Просчитывает варианты. Опасается потери самоконтроля. | Не мешать другим выражать эмоции: быть может, это поможет разрешить конфликт. |
| **Тип F** (чувствующий). Стремится к согласию. Конфликт — дисгармония, которой следует избегать любой ценой. Сосредоточен на собственных эмоциях, испытывает чувство вины за произошедшее. Очень эмоционально реагирует. Требует учета собственных чувств, принятия во внимание мнения обеих сторон конфликта. Прогнозирует отношение к проблеме и последствиям конфликта. Опасается потери самоконтроля | Быть прямолинейным, не бояться конфронтации, прямо высказывать свое мнение, не терзаться чувством вины за происходящее и за свою излишнюю эмоциональность. Откровенность может способствовать продвижению к разрешению конфликта. |
| **Тип Е** (экстраверсия). Стремится вынести конфликт вовне и публично обсудить. Цель — сказать что-то такое, что разрешит конфликт, поэтому много лишних слов, иногда вызывающих дополнительный спор на тему «кто что сказал и что имел ввиду». Иногда забывает, что сказал раньше. Бывает излишне категоричен и самонадеян в части определения решения. | Начинать проговаривать и обсуждать проблемы после этапа их осмысления. Предложить сторонам письменно изложить свою точку зрения, обменяться этими записками, обдумать их. Прекратить говорить, оглядеться, выслушать других и постараться понять их. |
| **Тип I** (интроверсия). Конфликт — тяжелый физический стресс. Стремится уединиться, обдумать ситуацию, сохранить спокойствие, холодность, рассудительность. | Попытаться уравнять шансы, особенно с экстравертом. Предложить обменяться письменным изложением позиций и обдумать их в спокойной обстановке. Выразить свое мнение и добиться, чтобы его услышали. |
| **Тип S** (сенсорный, реальный). Восприятие информации, связанной с конфликтной ситуацией, конкретное, детальное, акцент делается на реальные факты, слова, события. | Обращать внимание не только на факты, но и на сопутствующие обстоятельства, находящиеся за пределами данной ситуации. |
| **Тип N** (интуитивный). Восприятие информации: главное — подтекст, смысл. Стремится уйти от конкретики, рассматривать проблему как часть чего-то большего, иногда глобального. | Не уклоняться от сути проблемы, уход от специфики к общему не всегда продуктивен, поскольку решение может находиться как раз в области специфики. |
| **Тип J** (решающий). Стремится к упорядоченности, незапланированные изменения воспринимает как негативные. Демонстрирует убежденность в своей правоте, претендует на знание единственно правильного ответа, категоричен. При сопротивлении может «закрыться» или «впасть в раж». | Понять простую истину, что не всегда бываешь прав. Стремиться видеть не в черно-белом свете, а улавливать и оттенки. Понять, что с человеком, считающим себя во всем правым, очень тяжело иметь дело. |
| **Тип Р** (воспринимающий). Стремится увидеть вещи все с новой и новой стороны. Остается открытым и гибким, «разрывается» между вариантами. С точки зрения решающего типа вежет себя «ненадежно», способен «заболтать» проблему. | Определить четкую позицию в соответствии со своей убежденностью и отстаивать ее. Гибкость не всегда продуктивна, а оптимум не всегда достижим. |

На основании этого материала можно сделать ряд выводов:

* в конфликте нужно оставаться самим собой, но не забывать об уникальности и непохожести других;
* нет хороших или плохих подходов к разрешению конфликтов, есть лишь различия у конфликтующих сторон, которые следует выявить и примирить;
* знание типологии конфликтов и наук о человеке необходимо для успешного разрешения конфликтных ситуаций;
* конкретный человек намного сложнее любой схемы, модели, будь то типология характеров по Юнгу, акцентуация характера по Леонгарду, темперамент по Айзенку, профиль личности по Кэттеллу и т. п. Поэтому не избежать различного рода «сюрпризов», а изучение своей личности и личностей окружающих никогда нельзя считать завершенным.

**2. Ситуации наказания и увольнения**

Особенно травмируют психику конфликтные ситуации, наказания и увольнения работников. При этом для современного руководителя, исповедующего гуманистический подход в управлении персоналом и рассматривающего персонал в качестве главного достояния фирмы, эти ситуации так же тяжелы, как и для подчиненных. В ситуации определения наказания сотруднику руководитель решает сложную психологическую задачу: откорректировать поведение сотрудника, сохранив или даже усилив его положительное отношение к делу и руководителю. Наказание должно быть принято сотрудником как справедливое, обсуждение не должно выходить за рамки собственно проступка, не переходить на личность виновного. Чтобы уменьшить негатив в восприятии работником личности руководителя, психологи рекомендуют использовать ряд приемов, формирующих аттракцию у подчиненного (расположение к себе), связанных с индуцированном сигналов эмоционально-положительной окраски\*:

* прием «имя собственное» — к обращению добавлять имя и отчество работника, поскольку для человека приятно звучание собственного имени;
* прием «зеркало отношений». Поскольку считается, что лицо — зеркало души, его доброжелательное выражение, улыбка способны расположить человека. Кроме мимики могут использоваться и другие средства невербального выражения расположения, открытости, искренности, сопереживания;
* прием «золотые слова» — комплименты, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека, но при этом не превосходящие меру и не переходящие в сарказм. Рекомендуется подчеркнуть, что проступок подчиненного не вяжется с его положительным имиджем. Помогает прием «двойное лицо», когда руководитель отмечает, что в сотруднике как бы сидят два человека: один — безусловно положительный, второй — неправильно относящийся к делу;
* прием «терпеливый слушатель»: внимательно выслушать человека, дать ему выговориться зачастую значит позволить ему самому глубже осознать и оценить свой проступок, снять напряжение, разрядиться и спокойно принять наказание;
* прием «личная жизнь»: поговорить о внеслужебных интересах работника, о возможной оценке его проступка членами семьи, детьми.

Известный бизнесмен X. Маккей, например, предлагает провинившемуся сотруднику сесть в кабинете главы фирмы на его, хозяина, кресло и предложить выход из ситуации с позиции хозяина. Дискомфорт, который испытывает работник, находясь на недосягаемом для него рабочем месте, запоминается надолго, помогает понять позицию владельца фирмы и настраивает на конструктивное преодоление недостатков в работе.

Форму подачи наказания и его вид следует сообразовывать с личностью работника, прогнозировать его поведение на стадии получения наказания и после. Простейшие наблюдения: флегматик, получивший нагоняй с утра, может «выпасть» из трудового ритма на весь день. Человек с застревающей акцентуацией характера при неправильной подаче наказания затаит, а затем раздует обиду до гипертрофированных размеров. Знание психологических особенностей сотрудников поможет добиться максимума результатов при минимуме потерь для руководителя и дела.

Ситуация увольнения наиболее тяжела, она несет в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Однако увольнять людей по разным причинам приходится, поскольку, по мнению того же X. Маккея, «Вашу жизнь портят 'не те люди, которых Вы уволили, а те, которых Вы не уволили». Провинившемуся обычно дают возможность исправиться, устанавливают срок избавления от ошибок, четко ставят задачу, определяют критерии ее выполнения, сообщают, какое решение последует в случае невыполнения задачи. Последовательность и характер процедур должны быть в строгом соответствии с требованиями трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, Положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению (контракту). В коллективном договоре обычно определяется порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности фирмы и порядок найма ранее уволенных в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, «пилюлю» надо подсластить выходным-пособием, рекомендательным письмом, помощью в трудоустройстве, переподготовке и т. п.

Стивен А. Джессеф, вице-президент фирмы по проведению поиска и определению людей на работу, на основании профессионального опыта и длительных наблюдений, подготовил рекомендации для менеджеров, как увольнять служащих\*:

1. Не уведомляй людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу, или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будь деликатным и не увольняй человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняй женщину, когда она беременна, или разводится, болеет, или недавно потеряла какого-либо члена семьи.

2. Не разрешай сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии, как минимум, заместителя по кадровым вопросам.

3. Не выражай причину увольнения своими словами и не давай увольняемому возможности подумать, что ты просто не любишь его. Сообщи причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижай человека, независимо от причины увольнения.

4. Не сообщай противоречивую информацию: увольняемому говоришь об одной причине, а сотрудникам — о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.

5. Не говори никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, это может произвести паникуво всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.

6. Не уведомляй слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

7. Не проси человека немедленно освободить стол или запирающийся ящик (шкафчик) и покинуть офис. Время после работы или уик-энд — более подходящее для этого.

8. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйся услугами фирменной службы безопасности, для того, чтобы проводить уволенного из здания.

9. Не жди, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

10. Не забывай «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

11. Поручи одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Повторим еще один важный момент: соблюдай требования трудового законодательства.

Еще несколько рекомендаций менеджеру по персоналу по осуществлению увольнений, в том числе имеющих массовый характер в случае кризисной ситуации\* .

Увольнение — необходимая жертва для выживания компании; в случае подъема деловой активности, сотрудников можно принять снова.

Соблюдение Закона — обязательное условие, поскольку неправомерное увольнение влечет для руководителя организации материальную ответственность, полное возмещение ущерба работнику, уволенному или переведенному против правил.

Процессы увольнения сотрудников из подразделений компании определяются соответствующими статьями КЗоТ:

Порядок увольнения сотрудников по собственному желанию (ст. 31,32КЗоТ).

Процесс увольнения сотрудников по инициативе администрации:

— в период испытательного срока — ст.23 КЗоТ,

— за нарушение трудовой дисциплины — ст. 33, пп. 3,4,7 КЗоТ,

— за несоответствие занимаемой должности — ст. 33 п. 2 КЗоТ,

— по окончании срока контракта — ст. 29 п. 2. КЗоТ,

— при неявке на работу более 4 месяцев вследствие временной нетрудоспособности—ст. 33. п. 5 КЗоТ,

— при восстановлении на работе работника, ранее выполнявшего эту работу—ст. 33 п. 6 КЗоТ,

— в случае совершения по месту работы хищения -ст. 33 п. 8 КЗоТ,

— при высвобождении (сокращении) численности и штата сотрудников — ст.ЗЗ. п. 1 КЗоТ,

— по ст. 254 КзоТ.

Пример: Процесс увольнения сотрудников по инициативе администрации за несоответствие занимаемой должности.

1. Непосредственный руководитель контролирует работу сотрудников в соответствии с должностными инструкциями и ежемесячным планом подразделения.

2. При невыполнении должностной инструкции, плана или стойком снижении работоспособности работника непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя менеджера по персоналу с подтверждением объективными доказательствами (акты о браке, претензии потребителей, отсутствие надлежащих знаний и навыков (по результатам аттестации)). Если работник заболел чем-то опасным для окружающих, это явится основанием для признания несоответствия и увольнения с выплатой не менее чем двухнедельного пособия. Если потерял трудоспособность по вине предприятия или получил профзаболевание, то за ним сохраняется место на время восстановления трудоспособности или установления инвалидности.

3. Менеджер по персоналу получает от сотрудника объяснительную записку. При отказе от объяснений менеджер составляет соответствующий акт за подписью 3 свидетелей.

4. В соответствии с вышеуказанными документами, менеджер по персоналу готовит приказ о взыскании (замечание, выговор) и передает на подпись директору.

5. При наличии 3 и более взысканий сотрудник может быть уволен по ст. 33 п. 2. КЗоТ за несоответствие занимаемой должности. Менеджер по персоналу готовит приказ об увольнении. Директор своей подписью подтверждает расторжение Трудового договора за несоответствие занимаемой должности и возвращает приказ менеджеру по персоналу.

6. Последний, получив приказ о наложении взыскания и/или об увольнении, знакомит соответствующие подразделения и увольняемого сотрудника с приказом под подпись, производит соответствующие записи в учетных документах.

7. На основании приказа менеджер по персоналу выдает трудовую книжку с записью причины увольнения.

Днем увольнения считается последний день работы.

Увольнение по п. 2 ст. 33 КЗоТ за несоответствие занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации — крайняя мера. Фирма должна оказать сотруднику возможную помощь (обучение, повышение квалификации, предоставление другой работы) и только в случае отказа (письменного) от предложений администрации сотрудник подлежит увольнению.

Пример: Процесс увольнения сотрудников по инициативе администрации в связи с массовым высвобождением (сокращением численности и штата сотрудников).

Генеральный директор принимает решение о массовом высвобождении работников Компании и дает руководителям подразделений распоряжение о подготовке списков должностей, планируемых к высвобождению.

При не массовом сокращении численности штата приказы выпускаются за два месяца до начала высвобождения сотрудников с параллельной выдачей им персональных уведомлений и передачей сведений о увольняемых работниках в местную (районную) службу занятости.

Высвобождение по причине сокращения штатов допускается, если из штатного расписания исключаются должности, рабочие единицы по конкретным специальностям, профессиям. При этом может не уменьшаться ФОТ, численность работающих на фирме (при наличии вакантных должностей в старом штатном расписании фирмы).

Увольнение по сокращению штатов и численности сотрудников может быть обжаловано в судебном порядке. Основным доказательством для судебного органа, подтверждающим проведение мероприятий по сокращению штатов, являются:

* штатное расписание с соответствующими изменениями,
* приказы (документы) по изменению структуры предприятия,
* документы на выплату заработной платы до и после сокращения штатов,
* списочный состав работающих и т. д.

Незаконное увольнение сотрудника с работы, неисполнение решения суда о восстановлении его на работе, задержка выплаты заработанной платы, а равно иное существенное нарушение законодательства РК труде, совершенное должностным лицом предприятия, независимо от форм собственности, наказывается исправительными работами на срок до одного года, или штрафом в размере до 500 МРП или увольнением от должности с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет (ст. 138 УК РК)

Менеджер по персоналу на основании вторичного приказа оформляет персональные уведомления установленного образца в двух экземплярах, подписывает их и передает на подпись генеральному директору.

Подписанные уведомления руководители подразделений совместно с менеджером по персоналу выдают каждому увольняемому сотруднику. В уведомлении сотрудник должен поставить дату его получения и собственную подпись, в присутствии не менее 3 человек. Один экземпляр уведомления остается у менеджера по персоналу, второй — у увольняемого сотрудника.

При отказе подписания персонального уведомления сотрудником составляется акт за подписью не менее 3 присутствующих человек, который может фигурировать при возникновении трудовых споров.

Нельзя предупреждать сотрудника о предстоящем высвобождении в период временной нетрудоспособности или очередного отпуска.

Менеджер по персоналу проводит занятия с увольняемыми сотрудниками:

* по правильному составлению резюме,
* прохождению интервью в различных компаниях,
* оказывает помощь в поиске работы,
* объясняет, как встать на учет в Службу занятости, что такое пособие по безработице.

Высвобождаемый сотрудник имеет право уволиться по п.1 .ст**.** 33 КЗоТ до истечения двухмесячного срока отработки, если напишет соответствующее заявление.

Менеджер по персоналу на каждого работника оформляет приказ об увольнении по ст. 33 п. 1 в связи с сокращением численности или штата работников, согласовывает его с руководителем подразделения и передает на подпись генеральному директору. Генеральный директор своей подписью подтверждает расторжение Трудового договора в связи с массовым увольнением и возвращает его менеджеру по персоналу.

Менеджер по персоналу знакомит соответствующие подразделения с вышеуказанным приказом под подпись, делает необходимые записи во всех отчетных документах и передает приказ в расчетный отдел бухгалтерии.

В случае увольнения по ст. 33 п. 1 КЗоТ сотрудникам выплачивается пособие по прежнему месту работы:

— выходное пособие в размере среднего месячного заработка,

— средняя заработная плата на период трудоустройства, но не более двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия,

— средняя заработная плата на период трудоустройства, в порядке исключения, в течение третьего месяца со дня увольнения при наличии документа из органа по трудоустройству, при условии своевременного обращения (в течение двух недель со дня увольнения) и неустройства на работу в течение предыдущих двух месяцев (ст. 40.3 КЗоТ).

На основании приказа менеджер по персоналу выдает трудовую книжку с записью причины увольнения, а бухгалтерия производит полный расчет с сотрудником.

Выходное пособие выплачивается сотруднику в день увольнения.

Выплата сохраняемого среднего заработка на период трудоустройства за второй и третий месяцы со дня увольнения производится в дни выдачи зарплаты на данном предприятии по предъявлении паспорта и трудовой книжки,а затретий месяц со дня увольнения — справки Службы занятости.

Днем увольнения считается последний день работы.

Примечание: в случае сокращения должности она не может быть введена ранее, чем через 6 месяцев.

. Пособие по безработице выплачивается за счет средств Государственного фонда занятости населения РФ и имеет форму периодических выплат (Пост. Правительства РК 77от 17.11.92 г. «Об утверждении Положения о порядке регистрации граждан и условий выплаты пособий по безработице» после признания гражданина безработным на основании его личного заявления и соответствующих документов при регистрации в центре занятости.

Сумма пособия по безработице к выплате рассчитывается исходя из среднедневного размера пособия и фактического количества календарных дней безработицы (включая выходные и праздничные дни). Выплата пособия производится не реже двух раз в месяц при условии прохождения безработным перерегистрации не реже двух раз в месяц в установленные центром занятости сроки.

Продолжительность выплаты пособия по безработице не может превышать двенадцати календарных месяцев, за исключением случаев, предусмотренных Законом РК«О занятости населения РК».

Выплата подобий по безработице прекращается в случаях:

* постоянного трудоустройства,
* прохождения профессиональной подготовки, повышения квалификации или переподготовки по направлению службы занятости с соответствующей выплатой стипендии,
* истечения установленного периода выплаты пособия,
* получения пособия обманным путем,
* осуждения лица, получающего пособие, к наказанию в виде лишения свободы или принудительного лечения по решению суда,
* назначения пенсии (кроме пенсии по инвалидности). Выплата пособий по безработице приостанавливается в случаях:
* временного трудоустройства (договор подряда и т. д.),
* получения разовых гонораров (в том числе авторских).

В настоящее время Служба занятости поддерживает тесную связь с налоговой инспекцией.

Ответственные лица Службы занятости передают данные обо всех зарегистрированных безработных, получающих пособие по безработице, в налоговую инспекцию. В свою очередь, налоговая инспекция возвращает информацию в Службу занятости о возможном временном трудоустройстве зарегистрированных безработных. Если безработный своевременно не проинформировал Службу занятости о полученном доходе, то он может понести как материальную, так и административную ответственность.

Выплата пособия по безработице может быть отложена на срок до трех месяцев в случаях:

* отказа в период безработицы от двух вариантов подходящей работы,
* увольнения за нарушение трудовой дисциплины и другие виновные действия, предусмотренные законодательством РФ,
* длительного (более одного месяца) отсутствия безработного в месте постоянного проживания без уведомления центра занятости и так далее.

Размеры пособий по безработице дифференцируются в зависимости от категорий граждан, признанных безработными.

Варианты высвобождения персонала с ориентацией на социальную эффективность, минимизацию социально-психологических издержек, избегание конфликтов выработаны в Германии:

Решения по сокращению персонала должны быть убедительными, чтобы не допускать возникновения слухов и недоброжелательности, а также чтобы в каждой конкретной ситуации находились компромиссные решения (например, избежание увольнения до тех пор, пока применимы другие варианты, такие, как прекращение найма, досрочный выход на пенсию с выплатой соответствующей компенсации и т. п.).

Варианты высвобождения персонала:

1. Прекращение найма.

2. Перемещения.

3. Сокращение регулярной продолжительности рабочего дня, в том числе за счет: а) отмены (уменьшения) сверхурочных, б) введения сокращенного рабочего дня и активизации использования договоров о занятости неполный рабочий день.

4. Прекращение выдачи на сторону заказов, которые предприятие может выполнить собственными силами.

5. Введение укороченной рабочей недели.

6. Другие отдельные мероприятия: а)денежные компенсации при добровольном уходе с фирмы, б) досрочный выход на пенсию, в) метод «аутплэйсмент» (организация активно старается эмоционально облегчить сотруднику процесс разрыва с ней и помочь в поиске нового места работы путем выдачи рекомендаций, разрешения пользоваться фирменными компьютерами, факсами и телефонами для поиска работы и т. п.), увольнение отдельных сотрудников по признаку большей нерадивости, меньшей отдачи для фирмы.

7. Массовые увольнения.

Ориентированная на баланс интересов концепция сокращения персонала содержит: а) включение сокращения персонала в системуего стратегического планирования в увязке с перспективой развития организации, что дает возможность заблаговременно принимать необходимые меры и обеспечить минимизацию социальных издержек; б) заблаговременную разработку критериев отбора для принятия решения об увольнениях с участием совета работников предприятия; в) в зависимости от конкретной ситуации выбор наиболее щадящего способа увольнения, смягчение его компенсацией, методом «аутплэйсмент», попытками прийти к балансу интересов в самой системе социальной эффективности, например, согласовав вариант «сокращенное рабочее время для всех» вместо «увольнение нескольких работников».

Американцы переживают ситуацию увольнения в среднем каждые пять лет. Теоретики менеджмента пришли к выводу, что через 3,5-5 лет работы на одном месте в одной должности человек перестает воспринимать как привлекательные любые условия обогащения труда — самостоятельность, ответственность, значимость, обратную связь, право управления ресурсами и условиями труда\*. В рамках рыночной экономики человек постоянно ищет и получает возможности выгодно продать свою рабочую силу. Некоторым утешением для увольняемых могут послужить примеры становления отечественного бизнеса. Многие его руководители вышли из инженеров оборонных предприятий, на которых произошел резкий спад деловой активности. Полезно вспомнить карьеру бывшего киноактера Рональда Рейгана, а также уволенного Г. Фордом менеджера Ли Якокки.

конфликт увольнение наказание персонал

### 2.1 Обеспечение социальной защиты персонала

Исключительно важным элементом в деятельности служб управления персоналом является обеспечение социальной защиты работников предприятия,реализация идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей, нежели просто материальное обеспечение. Социальная защита персонала позволяет организации представить себя коллективным членом сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные их потребности, обеспечивая тем самым атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации. Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но стремление к этому и реализация этого стремления обычно высоко ценится коллективом и вызывает позитивное отношение к фирме и ее руководству. Повторим, что кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, — показатель внутренней этики организации, составляющая имиджа фирмы.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношений организации и персонала составляет партнерство в достижении совместных целей, сотрудничество и взаимопонимание.

Как пишет профессор И. О. Снигирева, «В складывающейся системе трипартизма каждая из сторон имеет свои интересы, которые она стремится выразить и отстоять. Предприниматели, в первую очередь, заинтересованы в извлечении максимальной прибыли, налаживании нормальных рыночных отношений (в том числе и при купле—продаже рабочей силы), развитии экономических связей. Государственные органы стремятся к преодолению кризиса в экономике и социальных отношениях, используя для этого те ресурсы, которыми располагают. Главной задачей профсоюзов становится отстаивание прав и интересов наемных работников перед предпринимателями и государством... Содержанием социального партнерства являются наиболее существенные для трудящихся судьбы экономических реформ, положения в обществе, вопросы труда, его оплаты, занятости и другие социально-экономические проблемы. При возникновении коллективных трудовых конфликтов социальное партнерство служит их урегулированию, решению выдвигаемых при угрозе и проведении забастовок вопросов. Формами социального партнерства являются взаимные консультации, переговоры, достижение согласия и заключение коллективных договоров, соглашений.» [13]

Социальное партнерство — одновременно и метод согласования различных социально-групповых интересов, урегулирования конфликтов между ними, и система институтов, процедур такого согласования — урегулирования, и цель этой системы. Социальное партнерство — проявление социального мира и средство его достижения. Идеологической и теоретической основой его является признание:

необходимости существования в обществе разных социальных групп со своими специфическими функциями;

* объективности различий и конфликта их интересов, борьбы .между социальными группами;
* возможности ввести эту борьбу в цивилизованные рамки и добиться ее
* конструктивного исхода в виде взаимоприемлемого и отвечающего перспективным задачам общественного развития компромисса.
* Социальное партнерство, следовательно, есть не что иное, как признание конфликта и введение его в легитимные и конструктивные рамки. Оно строится на принципе равенства партнеров и их способности договориться между собой. Социальное партнерство тесно связано с понятиями производственной, экономической и социальной демократии.

Основными направлениями социального партнерства являются:

* заключение коллективных договоров и соглашений;
* участие в управлении, определяемое как законами и иными государственными актами, так и соглашениями (производственная демократия);
* финансовое участие, т. е. участие в собственности и доходах (экономическая демократия);
* осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование арбитражных органов на трехсторонней (работодатели, работники и представители государства или независимые посредники) основе;
* участие представителей этих трех сторон в управлении фондами социального обеспечения и страхования.

Социальное партнерство в странах с развитым рынком прошло несколько этапов развития — от эгоизма предпринимателей до эгоизма наемных работников (в США): рабочие организации стали, не менее влиятельными, чем работодатели, а законодателю пришлось регулировать взаимоотношения между ними, ставить под контроль профсоюзную деятельность, чтобы она не препятствовала развитию экономики и свободного предпринимательства (законы Тафта-Хартли, Лэндрама-Гриффина).

По опыту США, коллективные договоры не имеют типовой формы, могут иметь объем от 2 до 300 страниц. Стороны, как правило, проявляют прагматизм: персонал осознает свою зависимость от успехов фирмы, а администрация — от продуктивности персонала; с обеих сторон в переговорах участвуют высококвалифицированные специалисты, экономисты, юристы, использующие одну и ту же доступную информацию о состоянии предприятия, рынка, конкурентов, отрасли, страны в целом. Коллективные договоры обязательно включают 4 основных сферы:

1. Статус профсоюза и прерогативы администрации. Профсоюзы имеют разную степень признания у администраций. Некоторые фирмы принимают на работу только членов профсоюза (это явление исключено после принятия закона Тафта-Хартли), в других — новички должны стать членами профсоюза в течение месяца, а в-третьих — могут работать только не члены профсоюза. Администрация старается застраховать себя от необходимости принимать существенные для бизнеса решения с участием представителей персонала, поскольку деятельность профсоюза обычно приводит к снижению конкурентоспособности и маневренности фирмы.

2. Размер заработной платы и продолжительность рабочего дня, оплата сверхурочных, праздничных, отпусков, дополнительные выплаты (страхование здоровья и пенсионное обеспечение). Отправные точки при проведении переговоров по этим вопросам: зарплата у конкурентов и среднеотраслевая, возможность платить ту или иную зарплату, стоимость жизни, производительность труда. Обычно персонал правильно понимает рыночную ситуацию и не настаивает на льготах в ущерб выживанию фирмы. Проблемы возникают в случае получения дополнительной прибыли.

3. Трудовой стаж и гарантии занятости, поскольку занятость не гарантируется федеральным законодательством. Профсоюзы настаивают обычно на преимуществах для ветеранов труда при повышении в должности, увольнении (в последнюю очередь и только в случае снижения деловой активности) и восстановлении на работе (в случае повышения деловой активности).

4. Процедуры урегулирования трудовых споров.

В 95% случаев стороны находят компромисс. Пример взвешенного подхода сторон к переговорам, понимания интересов сторон и нахождения компромиссов между работодателем и работниками продемонстрировала корпорация «Крайслер», когда попала в тяжелое экономическое положение: вопрос стоял либо о банкротстве фирмы с потерей работы ее персоналом, либо о сокращении расходов на оплату труда\*. Проповедуя идеологию «равных жертв», глава корпорации Ли Якокка установил первым делом самому себе символическую зарплату в размере 1 доллара в год, но при этом речь шла о снижении почасовых ставок рабочим с 20 до 17 долларов в час и более. Профсоюз отдал приоритет занятости, пойдя на временное сокращение уровня зарплаты, но сохранив работу своим членам, что было разумно. Для лучшего понимания проблем корпорации лидер профсоюза был кооптирован в члены правления. В последствии дело наладилось, и уровень оплаты труда работников вышел на среднеотраслевой. Следует отметить эффективность таких психологических приемов, как открытая, прозрачная экономика, доступность для каждого работника информации о состоянии фирмы и мерах по его улучшению, а также принцип «равных жертв», который воспринимается как проявление справедливости и равной ответственности всех членов коллектива, независимо от должности.

Профсоюзы на японских предприятиях не столько толкают фирму на проведение «экономики высокой зарплаты» или на получение «шокового эффекта высокой зарплаты», как в странах Запада, сколько способствуют улучшению обращения с персоналом в вопросах политики найма и продвижения, повышения качества, эффективности функционирования и экономичности административных кадров, повышения профессионализма работников кадровых служб, уровня внимания руководства к кадровой политике в целом. В японских фирмах службами высшего ранга считаются производственная и кадровая, в британских — отчетная и финансовая. Американские кадровые службы оказались более крупными, расточительными и настойчивыми в поиске кадров, шире и регулярнее организуют карьеру своих управленцев, чем британские, но еще не достигают уровня внимания к персоналу крупных японских корпораций.

Интересным представляется опыт соединения достоинств японского менеджмента, основанного на принципах уплотненной технологии, широкой специализации работников, горизонтальной коммуникации, с американским индивидуализмом, узкой специализацией и традиционно высокой ролью отраслевых профсоюзов. Компромиссная система социальной защиты работников дочерней фирмы «Дженерал Моторс» в Вермонте, организовавшей производство под руководством японских менеджеров с использованием достижений «Тоёты», отразилась в коллективном договоре между администрацией «Нью Юнайтед Мотор Мэньюфэкчуринг» (совместное американо-японское предприятие «НУММИ») и местной организацией профсоюза работников автомобилестроения, аэрокосмической промышленности и сельскохозяйственного машиностроения Америки\*. Во введении к этому договору записано: «В основу отношений на производстве должны быть положены бригадный метод, взаимное доверие и уважение, исходящее из признания аксиомы, что **люди — наиболее важный ресурс компании.** Чтобы эти усилия увенчались успехом, трудящиеся и менеджмент должны сотрудничать друг с другом, как члены одной команды.»

В коллективном договоре прописаны традиционные для системы США обязательства и ответственность сторон, гарантии занятости, обеспечение равных возможностей при найме, признание прав и гарантии профсоюзу и его представителям, процедуры обсуждения проблем и их разрешения, решение проблем старшинства (определяется непрерывным стажем работы в компании с момента найма), перемещения работников, распределения смен. Важное место занимает отражение концепции бригадной организации труда, принципа постоянных улучшений «кайсен» и участие в «кружках качества». Это уже элементы японской уплотненной технологии. Скрупулезно, по-американски, решены вопросы оплаты труда: установлен базовый уровень зарплаты, премии бригадирам, за ночные смены, специальная единовременная выплата (за участие в совершенствовании деятельности фирмы), надбавки на рост стоимости жизни. Четко определено рабочее время, условия и формы сверхурочной работы, праздничные дни и отпуска с учетом явки на работу и полных лет непрерывного стажа. В коллективном договоре перечислены причины разрешенного отсутствия на рабочем месте, в приложениях к договору приведены программы коллективного страхования, страхования здоровья, пенсионный план, план сбережений и положение о резервном фонде. Оговорен порядок решения проблем безопасности труда посредством создания объединенного комитета по безопасности. В коллективном договоре содержится статья о запрещении стачек и локаутов на период действия договора, поскольку положение фирмы и необходимость перехода на новую систему организации труда и управления требует сотрудничества без применения крайних мер. В разделе «Соблюдение трудовых стандартов» компании предоставлено право, продолжая начатую работу по переходу на производственные методы «Тойоты», устанавливать и пересматривать такие показатели, как численность рабочей силы, ритм выполнения операций, смена модели, классификация операции, методы ее выполнения, оснащение и продолжительность времени, необходимого для ее выполнения. Приведем несколько существенных фрагментов коллективного договора СП

**Заключение**

Конфликтные ситуации особенно травмируют психику, наказания и увольнения работников. При этом для современного руководителя, исповедующего гуманистический подход в управлении персоналом и рассматривающего персонал в качестве главного достояния фирмы, эти ситуации так же тяжелы, как и для подчиненных. В ситуации определения наказания сотруднику руководитель решает сложную психологическую задачу: откорректировать поведение сотрудника, сохранив или даже усилив его положительное отношение к делу и руководителю. Наказание должно быть принято сотрудником как справедливое, обсуждение не должно выходить за рамки собственно проступка, не переходить на личность виновного. Чтобы уменьшить негатив в восприятии работником личности руководителя, психологи рекомендуют использовать ряд приемов, формирующих аттракцию у подчиненного (расположение к себе), связанных с индуцированном сигналов эмоционально-положительной окраски\*:

* прием «имя собственное» — к обращению добавлять имя и отчество работника, поскольку для человека приятно звучание собственного имени;
* прием «зеркало отношений». Поскольку считается, что лицо — зеркало души, его доброжелательное выражение, улыбка способны расположить человека. Кроме мимики могут использоваться и другие средства невербального выражения расположения, открытости, искренности, сопереживания;
* прием «золотые слова» — комплименты, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека, но при этом не превосходящие меру и не переходящие в сарказм. Рекомендуется подчеркнуть, что проступок подчиненного не вяжется с его положительным имиджем. Помогает прием «двойное лицо», когда руководитель отмечает, что в сотруднике как бы сидят два человека: один — безусловно положительный, второй — неправильно относящийся к делу;
* прием «терпеливый слушатель»: внимательно выслушать человека, дать ему выговориться зачастую значит позволить ему самому глубже осознать и оценить свой проступок, снять напряжение, разрядиться и спокойно принять наказание;

- прием «личная жизнь»: поговорить о внеслужебных интересах работника, о возможной оценке его проступка членами семьи, детьми.

**Список использованной литературы**

1. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. — М.: Аспект — Пресс, 2005. С. 214.
2. Социология труда /Под ред. Н. И Дряхлова и др. — М.: Изд-во МГУ, 2003. С. 200.
3. Методы практической психологии общения/ Под ред. В. П. Захарова, Е. В. Сидоренко. — Л.: ЛГТУ, 1999.
4. Грановская Р. М., Крижанская Ю. С. Творчество и преодоление стереотипов. — СПб.: OMS, 2004.
5. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. — СПб.: Изд-во «Братство»,1999.
6. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. — М.: Экономика, 2000.
7. Власова Н....И проснешься боссом. — М,: Инфра — М, 1994, т.1.
8. Роль и действия службы персонала в условиях кризиса. Методическое издание. -СПб.: Петербургский профессиональный кадровый клуб, Учебный центр подготовки руководителей СПбГТУ, 1999.
9. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики/Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1999. С. 191-210.
10. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993. С. 200.
11. Социальное партнерство в трудовых отношениях: Сб. материалов/Сост. П. М. Кудюкин. — СПб.: СЗКЦ.1999. С. 3.
12. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: в 2-х т. Т.2. — М.: Республика, 1999. С. 300- 301.