

Ю.А. Лукаш

Деловая библиотека

ВНУТРИФИРМЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ, ИЛИ ТРУДОВАЯ КОНФЛИКТОЛОГИЯ В БИЗНЕСЕ

Юрий Александрович Лукаш
Внутрифирменные
конфликты, или Трудовая
конфликтология в бизнесе
Серия «Деловая библиотека»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8975339

*Внутрифирменные конфликты, или трудовая конфликтология
в бизнесе: учебное пособие для практического применения :*

Юстицинформ; Москва; 2014

ISBN 978-5-7205-1235-4

Аннотация

Книга посвящена вопросам командообразования, делегирования задач подчинённым, доверию к подчинённым как эффективному инструменту управления персоналом, досудебному рассмотрению трудовых споров, рассмотрения индивидуальных трудовых споров в судах, профилактики возможных негативных проявлений, различия людей по их характерам, классификации людей по типам в зависимости от отношения к окружающим, контроля работников фирмы, вопросам, связанным с конфликтогенами среди персонала, анализу причин и составляющих производственных

конфликтов, профилактике производственных конфликтов, стилям конфликтного поведения, особенностям воздействия на подчиненных в целях профилактики конфликта, вопросам развития и завершения конфликтов, регламентации деятельности персонала, стилям управления, формирования эффективной системы внутреннего PR, человеческому фактору в деле обеспечения безопасности бизнеса. Работа рассчитана на предпринимателей, руководителей фирм и предприятий любых форм собственности, руководителей структурных подразделений фирм, менеджеров по работе с персоналом, агентов по подбору кадров и сотрудников кадровых служб и т. д. – особенно тем из них, кто стремится эффективно контролировать своих подчинённых и управлять ими.

Содержание

1. Делегирование задач подчинённым	5
2. Доверие как эффективный инструмент управления персоналом	10
3. Досудебное рассмотрение трудовых споров	18
4. Испытательный срок в качестве инструмента профилактики возможных негативных проявлений	23
5. Классификация людей по типам в зависимости от отношения к окружающим	27
6. Командообразование	31
Конец ознакомительного фрагмента.	33

Ю. А. Лукаш

**Внутрифирменные
конфликты, или трудовая
конфликтология в бизнесе**

*Учебное пособие для
практического применения*

*Если отражение в зеркале не нравится,
можно и зеркало поменять, и специалиста
по ремонту зеркал пригласить, и освещение
изменить, и зеркало перевесить, но гораздо
эффективнее вспомнить пословицу про то, в
каком случае на зеркало пенять не стоит.*

**1. Делегирование
задач подчинённым**

Компетентность руководителя во многом определяется его способностью делегировать – развивать своих подчиненных, поручать им более сложные и важные задачи, раскрывать их личностный потенциал. Для делегирования нуж-

на смелость и доверие, ведь спокойнее и менее рискованно сделать привычную задачу самому, чем учить и исправлять ошибки.

Делегирует руководитель или нет – по большому счету его личное дело. Однако руководители, которые боятся делегировать, обречены большую часть работы выполнять именно за своих подчиненных, постоянно сетуя на то, что поручить-то сложную задачу «некому». Этот барьер делегирования со стороны руководителя очень характерен для нашей страны, поскольку в России традиционно становится руководителем тот, кто лучше всех «продавал продукт», «исследовал рынок» и пр., а не лучше всех управлял людьми. Став руководителем, человек продолжает «продавать» и «исследовать» лучше всех, забывая о том, что теперь его задача заключается в другом – не продавать за своих подчиненных, а сделать так, чтобы они это делали лучше него. Решить такую задачу без делегирования невозможно, хотя оно, разумеется, требует времени и сил.

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение определенных задач.

Поскольку руководители больше всего любят передавать

ответственность, а подчиненные больше любят принимать полномочия, отчего возникает конфликт интересов, задача при делегировании заключается в снижении риска возникновения такого конфликта, а также в управлении этим конфликтом в целях разрешения его с позитивным результатом. Иными словами, руководителю надо передать полномочия и ответственность, получив подчиненного, мотивированного на решение поставленной задачи.

Процесс делегирования делится на четыре основные фазы:

1) период до управленческого общения:

- формулировка цели;
- выбор объекта делегирования (исполнителя);
- анализ возможных сопротивлений со стороны исполнителя и путей их преодоления;
- выбор стиля управленческого общения;

2) собственно управленческое общение (коммуникация):

- установка контакта;
- формулировка задачи, мотивация с точки зрения интересов организации, обоснование выбора объекта делегирования;
- получение обратной связи (необходимо выяснить понимание задачи, степень мотивации, готовность обсуждать ресурсы;
- реакция на обратную связь и обсуждение ресурсов;
- обсуждение вида контроля и способы оценки результата;

– личностная мотивация;

3) завершение управленческого общения:

– выполнение работы и контроль;

4) оценка результатов и мотивация.

Людям важно знать, что их выбрали не потому, что другие отказались, и не потому, что они оказались не в том месте не в то время, а потому, что вы, руководитель, считаете, что они лучше всех справятся с поставленной задачей. Надо объяснить работнику, почему именно он выбран для решения данной задачи. Практика показывает, что чем конкретней и объективней дается обоснование выбора объекта делегирования, тем меньше сопротивления у подчиненного вызывает задача. Не стоит начинать обсуждение ресурсов, необходимых для выполнения задачи, до того, как все сопротивление и возражения сотрудника, связанные с другими причинами, сняты. Идеально, если в разговоре сам подчиненный начинает обсуждать, что ему необходимо для решения задачи (это могут быть сроки, дополнительная информация, поддержка других подразделений и пр.) – это уже половина успеха, сигнал, что исполнитель принял задачу и выясняет свою сферу ответственности за результат.

После обсуждения ресурсов останется согласовать выбранный вид контроля и способы оценки результатов. И только теперь, если такая необходимость есть, речь пойдет о личной мотивации работника.

В завершение процесса делегирования необходимо резю-

мировать, повторить главное, о чём договорились, зафиксировать внимание на том, что вы ожидаете получить к намеченному сроку.

Надо избегать делегировать:

- а) долговременное планирование и цели;
- б) оценку деятельности;
- в) сложные ситуации с клиентами, партнерами и вышестоящим руководством;
- г) личные поручения вышестоящего руководства;
- д) работу с конфиденциальной информацией (напр., определение размера заработной платы).

2. Доверие как эффективный инструмент управления персоналом

Давно отмечено, что доверие между руководителем и подчиненными способствует эффективной работе коллектива. Такое качество во взаимоотношениях особенно необходимо в тех видах деятельности, где результат зависит от сыгранности команды.

Важно не только не путать, но и ни при каких условиях и обстоятельствах не допускать подмены таких понятий, как доверие и лояльность.

Доверие – это:

1) уверенность в чьей-либо добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь. Оно возникает на основании впечатления от человека, его поведения, слов или действий;

2) субъективная характеристика, которая зависит от интерпретации поведения другого человека.

В отличие от доверия лояльность – это форма поведения по отношению к кому-либо. Лояльность может проявляться по-разному, например, она проявляется в том, чтобы не отзываться негативно о своей компании. Если сравнивать доверие и лояльность персонала, то можно сказать, что доверие

– это некоторая внутренняя установка, тогда как лояльность – это проявление внутренней установки, т. е. лояльность – это доверие к своей фирме, готовность следовать ее интересам. Лояльность складывается из доверия и признания себя частью организации. Проще говоря, лояльность представляет собой продукт доверия.

Доверие – это элемент корпоративной культуры. Всегда помните о том, что для создания атмосферы доверия в организации нужно:

а) развивать ценности, нормы и правила, направленные на повышение сотрудничества;

б) формировать соответствующие традиции и ритуалы (обучение персонала, корпоративные мероприятия и др.).

Доверие как таковое позволяет затрачивать меньше времени на деловую коммуникацию. Повышается скорость и эффективность обмена информацией между начальником и подчиненными. Подчиненному при непосредственном общении труднее игнорировать задание и проще получить все необходимые разъяснения. Можно частично заменить бумажное общение (с помощью докладных записок, отчетов) на устное и виртуальное (с помощью электронной почты или ICQ).

Доверие к руководителю позволяет ему быстрее убедить подчиненного в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения. Очевидно, что такой убежденный подчиненный будет работать с большей от-

дачей и качество его работы будет значительно выше, чем у работника неубеждённого.

Доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает достоверную информацию о ходе работы, освобождаясь от необходимости постоянно контролировать своих сотрудников.

Доверие между руководителем и подчиненными позволяет затрачивать меньше времени на деловую коммуникацию.

Эффективность работы сотрудника во многом зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу.

Доверяйте своим подчиненным, если хотите, чтобы подчиненные доверяли вам.

Доверие в любых его проявлениях позитивно влияет на общую эффективность командной работы. Доверие можно и нужно укреплять. Наиболее важными факторами этого процесса, т. е. качествами руководителя, которые ему нужно развивать, чтобы заслужить доверие подчиненных, являются:

- профессионализм;
- честность;
- справедливость;
- положительный совместный опыт.

Эффективность работы сотрудника во многом зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу. Следовательно, если руководитель хочет повысить степень доверия подчиненных, ему стоит позаботиться о том, чтобы:

- иметь высшее образование (в некоторых случаях даже два или три, степень МВА, ученые степени);
- регулярно проходить курсы повышения квалификации, посещать тренинги личностного роста и т. д.;
- иметь значительный опыт работы по профилю (авторитет человека как специалиста напрямую зависит от длительности его работы в данной отрасли);
- регулярно читать профессиональную литературу и публицистику;
- иметь собственные публикации в профильных изданиях;
- побеждать в профессиональных конкурсах и рейтингах;
- сделать информацию о своих профессиональных достижениях доступной для сотрудников (главное условие при этом – не рекламировать себя напрямую, например, можно просто повесить диплом о повышении квалификации на стене в своем кабинете).

Помимо того, что сотрудник не должен сомневаться в профессиональной состоятельности своего босса, ему необходима убежденность в том, что результат его работы будет использован начальником для общего блага (а значит и для блага самого сотрудника). Ничто так не снижает эффективность работы, как интриги в коллективе. В итоге самые толковые, инициативные и целеустремленные сотрудники подавляются своими сослуживцами, имеющими другие цели и ценности, а скорость коммуникации внутри команды резко

уменьшается: коллектив разбивается на враждебные группы, которые практически не общаются друг с другом, а передаваемая информация может оказаться недостоверной.

Единственное средство борьбы с интригами – честность руководителя со своими подчиненными. Для этого надо постоянно следовать проверенным на практике рекомендациям:

- чётко и ясно формулируйте цели организации и её подразделений, а также задания для исполнителей;
- чётко определяйте количество предоставляемых ресурсов и степень допуска к информации;
- давайте возможность подчиненным просить свое начальство обосновать ограничения по ресурсам и возможность, при необходимости, убедить руководство их изменить;
- давайте возможность подчиненным получать дополнительные разъяснения, если они недостаточно понимают суть заданий или алгоритм их исполнения;
- соблюдайте принципы честности по отношению ко всем без исключения сотрудникам. Если сегодня вы оказались нечестны с одним подчиненным, все его коллеги будут считать, что завтра вы можете поступить с ними так же;
- будьте честными в отношениях с контрагентами: если человек способен обмануть делового партнера, он с такой же легкостью обманет и своего сотрудника.

Доверие подчиненного к руководителю также зависит от

того, считает ли он своего начальника справедливым человеком.

Нужно подчеркнуть, что справедливость, как и мораль, понятия относительные. Поэтому для того, чтобы доверие к руководителю укреплялось, необходимо соблюдать два, на первый взгляд, простых, но на самом деле сложных на практике правила:

- внимательно относиться к каждому сотруднику, чтобы максимально точно определить систему его моральных ценностей;
- корректировать свои действия таким образом, чтобы большинство подчиненных считало их справедливыми.

Поэтому в любой коллектив нужно стараться подбирать людей таким образом, чтобы их понятия о справедливости соответствовали моральному кодексу организации в целом и руководителя в частности. Опыт показывает, что отсеивать неподходящих людей нужно на стадии подбора персонала, так как система ценностей сотрудников плохо поддается коррекции.

Доверие растет по мере накопления положительного совместного опыта. Этот опыт рождается в процессе продуктивного делового общения руководителя с подчиненным, коллег между собой и в результате успешного решения задач, стоящих перед данным коллективом.

Однако для руководителя всегда желательно найти способ ускорить этот процесс. Такой способ есть, и он вытекает из

поставленной задачи. Чтобы за максимально короткий срок коллектив приобрел положительный опыт совместной работы, нужно прибегнуть к тренингам по командообразованию.

Добиться позитивного проявления указанных выше и иных, связанных с ними, факторов возможно только во времени, т. е. не серьезно рассчитывать на моментальный эффект от следования указанным выше рекомендациям. Кроме того, как известно, доверие сложно приобрести, но легко потерять. Приступая к формированию доверия у своих подчиненных, нужно понимать это особенно чётко. Дело в том, что любая небрежность, непоследовательность в поведении может стоить очень дорого, ибо любой неверный поступок способен свести на нет десятки правильных решений.

Руководителю любого уровня необходимо:

- оценивать своих подчиненных только по результату, поскольку именно это повышает веру подчиненных в отсутствие у руководителя непредвзятости;
- тщательно выбирать методы контроля – подчиненный не должен ощущать явного надзора в период между получением задания и установленным сроком его выполнения;
- развивать лояльность подчиненных и повышать степень своего доверия к ним, это создаст дополнительную социальную мотивацию подчиненных;
- перестать поручать подчиненному работу, при выполнении которой он повторно совершил одну и ту же ошибку, поскольку, в противном случае, велика вероятность того, что

работник ошибется снова, что неизбежно должно привести к утрате к нему доверия как к профессионалу.

3. Досудебное рассмотрение трудовых споров

Под досудебным порядком урегулирования споров принято понимать закрепление в договоре или законе условий о направлении претензии или иного письменного уведомления одной из спорящих сторон другой стороне, а также установление сроков для ответа и других условий, позволяющих разрешить спор без обращения в судебные инстанции. Особенности досудебного урегулирования связаны с характером споров. Трудовые споры – это споры между работодателем и работником.

Рассмотрение спора в комиссии по трудовым спорам является досудебным вариантом урегулирования спора. Указанные комиссии образуются по инициативе работников и (или) работодателя из равного числа представителей работников и работодателя. Представители работников в комиссию избираются общим собранием (конференцией) работников организации или делегируются представительным органом работников с последующим утверждением на общем собрании (конференции) работников организации. Закон не определяет, сколько членов трудового коллектива (делегатов на конференции) должно присутствовать на общем собрании, чтобы оно было правомочным избирать представителей

работников в состав комиссии. Поэтому применяется общее правило проведения собраний, т. е. оно правомочно решать вопросы, когда присутствуют не менее половины членов трудового коллектива (делегатов конференции).

Представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации. По решению общего собрания работников комиссии могут быть образованы в структурных подразделениях организации. Эти комиссии образуются и действуют на тех же основаниях, что и комиссии по трудовым спорам организации. В комиссиях структурных подразделений организаций могут рассматриваться индивидуальные трудовые споры в пределах полномочий этих подразделений. Комиссия организации имеет свою печать. Организационно-техническое обеспечение деятельности комиссии осуществляется работодателем. Комиссия избирает из своего состава председателя и секретаря комиссии.

Индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем. Работник вправе обратиться в комиссию в трехмесячный срок со дня, когда он узнал или должен был узнать о нарушении своего права. В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока комиссия может его восстановить и разрешить спор по существу.

Заявление работника, поступившее в комиссию, подле-

жит обязательной регистрации. Комиссия обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение 10 календарных дней со дня подачи работником заявления. Особо подчеркнем, что спор в обязательном порядке должен рассматриваться в присутствии работника, подавшего заявление, или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по его письменному заявлению. В случае неявки работника или его представителя на заседание комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. В случае второй неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно. Комиссия имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов. По требованию комиссии руководитель организации обязан в установленный срок представлять ей необходимые документы. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников, и не менее половины членов, представляющих работодателя.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается председателем комиссии или его заместителем и заверяется печатью комиссии. Решение принимается тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии.

В решении комиссии должны быть указаны:

- наименование организации (подразделения), фамилия, имя, отчество, должность, профессия или специальность обратившегося в комиссию работника;
- даты обращения в комиссию и рассмотрения спора, существо спора;
- фамилии, имена, отчества членов комиссии и других лиц, присутствовавших на заседании;
- существо решения и его обоснование (со ссылкой на закон, иной нормативный правовой акт);
- результаты голосования.

Надлежащим образом заверенные копии решения комиссии вручаются работнику и руководителю организации в течение трех дней со дня принятия решения, которое подлежит исполнению в течение трех дней по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование. В случае неисполнения решения в установленный срок работнику комиссией выдается удостоверение, являющееся исполнительным документом. Удостоверение не выдается, если работник или работодатель обратился в установленный срок с заявлением о перенесении трудового спора в суд.

На основании удостоверения, выданного комиссией и предъявленного не позднее трехмесячного срока со дня его получения, судебный пристав приводит решение комиссии в исполнение в принудительном порядке. В случае пропуска работником установленного трехмесячного срока по уважи-

тельными причинами комиссия, выдавшая удостоверение, может восстановить этот срок.

Если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией в десятидневный срок, то работник вправе перенести его рассмотрение в суд. Решение комиссии может быть обжаловано работником или работодателем в суд в десятидневный срок со дня вручения ему копии решения комиссии. В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока суд может восстановить этот срок и рассмотреть индивидуальный трудовой спор по существу.

4. Испытательный срок в качестве инструмента профилактики возможных негативных проявлений

Самая часто встречающаяся на практике ошибка, которую допускают как работники, так и работодатели, состоит в том, что и те и другие изначально воспринимают ситуацию испытательного срока как стресс и этим обуславливается распределение ролей: работник заведомо настраивается на позицию «кролика», а работодатель – на роль «удава».

Четкая постановка задачи со стороны работодателя – половина успеха работника. Вместе с тем позаботиться о ясности поставленной задачи должен также и работник – если у него остаются вопросы, лучше сразу их задать, поскольку недомолвки впоследствии разрастаются нередко в конфликты, из-за которых многие трудовые отношения рушатся, так и не успев толком начаться.

Работодатель должен понять, что он на самом деле заинтересован в том, чтобы его работник как можно быстрее адаптировался на новом месте. И здесь следует разграничить адаптацию профессиональную и психологическую.

Только в ходе испытательного срока работник покажет се-

бя таким, каков он есть. Конечно, есть различные методики проверки специалиста еще до испытательного срока – в частности, профессиональные тесты. Но любые из них как по отдельности, так и в комплексе не могут заменить практики. Поэтому не случайно принято делать выводы только по реальным результатам первых месяцев работы.

Работодатель должен уяснить для себя степень профессионализма своего работника в первый же месяц испытательного срока. Поэтому в этот месяц, как считают многие руководители компаний, нужно дать человеку максимальную нагрузку, установить четкие сроки сдачи работы и предельно ясно обрисовать его задачи, а затем наблюдать насколько человек понял задание, какие вопросы он при этом задал руководителю, уложился ли в установленный срок. Однако новичку не надо давать задание, связанное с текущей работой компании. Например, вряд ли имеет смысл поручать полугодовую отчетность бухгалтеру, который проходит испытательный срок.

Причем для начала можно дать поручение из смежной области, чтобы оценить, как работник поведет себя в нестандартной ситуации. Скажем, на работу устраивается маркетолог, а руководитель фирмы предлагает ему закупить канцелярские принадлежности для офиса. Здесь-то профессиональный маркетолог и проявит себя: выберет компанию, у которой цены ниже, предложит работодателю практичную схему закупок.

Проблема психологической адаптации является самой сложной в ситуации испытательного срока. Настораживают люди, не придерживающиеся известной мудрости о том, что «со своим уставом в чужой монастырь не ходят». Российскому менталитету свойственна аргументация типа «а вот у меня на прежнем месте работы было так-то», хотя именно такого рода настроем изначально можно бесповоротно погубить формирование необходимых отношений в коллективе и с руководством компании. Менеджеру по работе с персоналом целесообразно сразу же в ненавязчивой форме посоветовать новичку сначала присмотреться к новому коллективу, а потом уже подумать, чем конкретно он может улучшить его работу.

Руководителю компании необходимо помнить, что именно он должен позаботиться о том, чтобы новый работник быстрее прижился в коллективе. Однако зачастую руководители не идут даже на такой простой шаг, как представление нового работника команде, а в результате человек оказывается брошенным один на один со своей новой работой. Чтобы избежать такой ситуации, надо сразу же выделить новому человеку одного-двух «проводников» – непосредственного начальника и(или) наставника, которому можно задать неформальные вопросы. Кстати, это может быть тот человек, который рекомендовал новичка на эту работу, или просто коммуникабельный работник.

Другой важный психологический момент – ориентирова-

ние нового работника. В это понятие можно включить массу информации, которая пригодится вновь прибывшему, начиная от истории компании, ее маркетинговых позиций, принципов работы с клиентами, функций различных отделов и заканчивая рассказом о непосредственном месте нового сотрудника в своем отделе и в структуре компании в целом. Вся эта информация изначально формирует правильное отношение к работе.

Отношения в коллективе всегда складываются из мелочей, о которых должны позаботиться руководители и(или) менеджеры по работе с персоналом – вовремя оформленный новичку пропуск в офисное здание и столовую; не хуже, чем у других оборудованное рабочее место; возможность участвовать в корпоративных мероприятиях. Даже заданный приветливым тоном элементарный вопрос «как дела?» поможет сгладить первую напряженность и расположит друг к другу работника и его новых коллег и руководителей.

5. Классификация людей по типам в зависимости от отношения к окружающим

По отношению к окружающим различают несколько типов людей:

– **авторитарный** тип: диктаторский, властный, деспотичный характер. Тип сильной личности, которая лидирует во всех видах групповой деятельности, всех наставляет, поучает, во всём стремится полагаться на свое мнение, не умеет принимать советы других; доминантный, энергичный, компетентный, авторитетный лидер, успешный в делах, любит давать советы, требует к себе уважения; уверенный в себе человек, но не обязательно лидер, упорный и настойчивый;

– **эгоистичный** тип: стремится быть над всеми, но одновременно в стороне от всех; самовлюбленный, расчетливый, независимый, себялюбивый; трудности перекладывает на окружающих, сам относится к ним несколько отчужденно; хвастливый, самодовольный, заносчивый; ориентация на себя, склонность к соперничеству;

– **агрессивный** тип: жесткий и враждебный по отношению к окружающим, жестокий, резкий; агрессивность может доходить до асоциального поведения; требовательный,

прямолинейный, откровенный, строгий и резкий в оценке других, непримиримый, склонный во всем обвинять окружающих, насмешливый, ироничный, раздражительный, упрямый, упорный, настойчивый и энергичный;

– **подозрительный** тип: отчужденный по отношению к враждебному и злобному миру, подозрительный, обидчивый, склонный к сомнению во всем, злопамятный; постоянно на всех жалуется, всем недоволен; критичный, необщительный; испытывает трудности в интерперсональных контактах из-за неуверенности в себе, подозрительности и боязни плохого отношения; замкнутый, скептический, разочарованный в людях, скрытный; свой негативизм проявляет в вербальной агрессии; критичный по отношению ко всем социальным явлениям и окружающим людям;

– **подчиняемый** тип: покорный, склонный к самоунижению, слабовольный, склонный уступать всем и во всем; всегда ставит себя на последнее место и осуждает себя, приписывает себе вину; пассивный, стремится найти опору в ком-либо более сильном; застенчивый, кроткий, легко смущается, склонен подчиняться более сильному без учета ситуации; скромный, робкий, уступчивый, эмоционально сдержанный, способный подчиняться; не имеет собственного мнения, послушно и честно выполняет свои обязанности;

– **зависимый** тип: крайне неуверенный в себе, имеет навязчивые страхи, опасения, тревожится по любому поводу, поэтому зависим от других, от чужого мнения; послуш-

ный, боязливый, беспомощный; не умеет проявить сопротивление, искренне считает, что другие всегда правы; конформный, мягкий; ожидает помощи и советов; доверчивый, склонный к восхищению окружающими, вежливый;

– **дружелюбный** тип: дружелюбный и любезный со всеми, ориентирован на принятие и социальное одобрение, стремится удовлетворить требования всех, «быть хорошим» для всех без учета ситуации, стремится к целям микрогрупп, имеет развитые механизмы вытеснения и подавления, эмоционально лабильный; склонный к сотрудничеству, кооперации; гибкий и компромиссный при решении проблем и в конфликтных ситуациях, стремится быть в согласии с мнением окружающих, сознательно конформный; следует условностям, правилам и принципам «хорошего тона» в отношениях с людьми, инициативный энтузиаст в достижении целей группы, стремится помогать, чувствовать себя в центре внимания, заслужить признание и любовь; общительный, проявляет теплоту и дружелюбие в отношениях;

– **альтруистический** тип: гиперответственный, всегда приносит в жертву свои интересы, стремится помочь и сострадать всем, навязчивый в своей помощи и слишком активный по отношению к окружающим, принимает на себя ответственность за других (может быть только внешняя «маска», скрывающая личность противоположного типа); ответственный по отношению к людям, деликатный, мягкий, добрый, эмоциональное отношение к людям проявляет

в сострадании, симпатии, заботе, ласке, умеет подбодрить и успокоить окружающих, бескорыстный и отзывчивый.

6. Командообразование

Командообразование является одним из ключевых условий достижения высоких результатов.

Процесс формирования рабочей команды в современных условиях связан с рядом проблем:

1) нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро меняющейся внешней среде;

2) недоверие руководителя к специалистам, их способностям и навыкам, нежелание и неумение делегировать обязанности и полномочия;

3) сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов и др.

Командное строительство требует определенных финансовых затрат и интеллектуальных усилий. Внутри команд при определенных обстоятельствах могут возникать негативные эффекты, основными из которых являются: групповое единомыслие, внутренний конформизм, самооцензура, деперсонализация личности, групповой эгоизм, внешняя агрессивность, вымывание перспективных некомандных работников, иллюзия «ведущего звена», непогрешимости и др. В связи с этим представляется важным подчеркнуть, что задачи командной работы должны соответствовать целям ор-

ганизации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.