# Модуль5. Система управления персоналом. Трудовое право РБ

**Система управления персоналом, ее цели и функции**

В широком смысле система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению. Обычно в систему управления персоналом включают:

* кадровое планирование;
* определение существующей потребности в найме работников;
* набор сотрудников;
* отбор;
* последующий найм тех или иных кадров;
* адаптация нанятого персонала;
* обучение кадров;
* карьера;
* оценка;
* мотивационный компонент сотрудников;
* нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока:

* технологии по формированию и представлению персонала;
* технологии по развитию персонала;
* технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

*Система, направленная на управление персоналом той или иной организации* – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики.

Понятие трудовых ресурсов, кадров и персонала предприятия

*Труд как продукт рабочей силы* является одним из трех важнейших факторов производства. Именно труд человека позволяет соединить в производственном процессе предметы и средства труда, приводя в движение материально-вещественные элементы производства, создавая стоимость и прибыль в виде прибавочного продукта. Категория труда тесно коррелирована с такими взаимосвязанными, но не однозначными понятиями, как *трудовые ресурсы, персонал и кадры предприятия*.

*Трудовые ресурсы* – это часть населения страны, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и опытом для работы в народном хозяйстве и на конкретном предприятии. Понятие «*трудовые ресурсы*» характеризует потенциальную (возможную) рабочую силу предприятия. К трудовым ресурсам в настоящее время относят население в трудоспособном возрасте, т.е. мужчин 16-59 лет, женщин 16-54 лет за исключением неработающих инвалидов 1 и 2 групп и лиц, получающих пенсии по старости на льготных условиях (работники вредных производств, некоторых видов искусств, многодетные матери и т.п.).

*Персонал предприятия* – весь личный состав работников предприятия, включая постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работающих.

*Кадры предприятия* – это основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Количественная характеристика кадрового состава (персонала) предприятия может быть определена такими показателями, как *списочная, явочная и среднесписочная* численность его работников.

*Списочная численность работников предприятия* – это численность наемных работников, работающих по договору (контракту) один и более дней, а также собственники организации, получающие в ней зарплату, с учетом принятых и выбывших в день фиксирования работников. Списочную численность фиксируют ежедневно, а также на определенную дату (например, на первое или последнее число месяца). В ней учитывают как фактически работающих в данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам.

*Явочная численность работников предприятия* – это количество работников предприятия, составляющих его списочную численность и явившихся на работу в день фиксирования. Разница между списочной и явочной численностью образуется за счет невыхода на работу работников списочного состава из-за болезней, отпуска, командировок и т.д.

Нетрудно заметить, что списочная численность работников в течение длительного времени может *существенно изменяться*. Поэтому для определения численности работников за какой-либо период используется показатель *среднесписочной численности работников предприятия*.

*Среднесписочная численность работников предприятия за месяц* определяется путем суммирования списочных численностей за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для более длительных периодов (квартала, года) среднесписочная численность исчисляется путем суммирования среднесписочных численностей работников за месяцы работы, входящие в анализируемый период, и деления полученной суммы на число месяцев периода (3 или 12). Для точного определения среднесписочной численности работников предприятие должно вести тщательный ежедневный учет работников на основе приказов о приеме и увольнении, предоставлении отпуска, табеля учета рабочего времени и др. документов.

*Качественная характеристика кадрового состава (персонала)* предприятия определяется структурой кадров, степенью профессиональной и квалифицированной пригодности работников для достижения целей предприятия и выполнения производимых им работ.

При определении структуры персонала выделяют работников, занятых *основным* и *неосновным* видами деятельности. Работники предприятия, непосредственно связанные с осуществлением основного вида деятельности (производства продукции) представляют собой *промышленно-производственный персонал* предприятия. Кроме них, на любом предприятии имеются работники, которые непосредственно не связаны с профильной деятельностью предприятия, т.е. занятые неосновными видами деятельности (работники учреждений здравоохранения, общественного питания, культуры, торговли, подсобных сельскохозяйственных объектов и т.п.). Работники, занятые неосновными видами деятельности, составляют *непроизводственный персонал предприятия*.

К работникам *промышленно-производственного* персонала относят работников основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов, научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, заводоуправления, служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на *рабочих* и *служащих*.

К рабочим относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также обслуживанием этого производства. Рабочие подразделяются на *основных* и *вспомогательных*. Основные рабочие заняты работой в подразделениях *основного производства*, осуществляющих выпуск профильной продукции, в то время как вспомогательные рабочие – в подразделениях *вспомогательного, побочного, обслуживающего, подсобного характера*.

*Основные подразделения* – это подразделения, в которых осуществляются производственные процессы, в результате которых сырье и материалы превращаются в готовую (профильную) продукцию (литейные, механические, сборочные цеха и т.п.).

*Вспомогательные подразделения* – это подразделения, занятые изготовлением и оказанием услуг, необходимых основному производству. Вспомогательные подразделения, как правило, могут быть выделены в самостоятельные предприятия (изготовление инструмента, технологической оснастки, запасных частей, ремонт оборудования и т.п.). *Обслуживающие подразделения* – это подразделения, в которых осуществляются процессы, неразрывно связанные с основными и которые нельзя обособить от них. Они обеспечивают бесперебойную работу всех подразделений межцеховой, внутрицеховой транспорт, складирование и хранение и т.д.).

К служащим относят работников следующих трех категорий: *руководителей, специалистов и собственно служащих*. *Руководителями* считают работников, возглавляющих предприятие и его структурные подразделения, а также их заместителей и главных специалистов (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный энергетик, главный металлург, главный метролог и т.д.). К*специалистам* относятся работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, бухгалтерские, юридические и др. аналогичные виды деятельности. К *собственно служащим* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (табельщики, учетчики, секретари, делопроизводители и т.д.)

Наряду со структурой кадрового состава к качественным показателям персонала относится профессионально-квалификационная пригодность персонала для выполнения производимых для предприятия работ, которая определяется профессией, специальностью и уровнем квалификации работников предприятий.

*Профессия* – это особый вид деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Например, известны профессии токаря, фрезеровщика, экономиста, слесаря и т.д.

*Специальность* – это вид деятельности в пределах одной профессии, имеющий специфические особенности и требующий от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Так, например, встречаются такие специальности, как токарь-универсал, токарь-расточник, токарь-карусельщик или экономист-плановик, экономист-финансист, экономист-трудовик, экономист-маркетолог и т.д.

Кроме того, в пределах каждой профессии и специальности работники могут иметь разную степень овладения ими, т.е. различную степень квалификации. Высокая степень квалификации фиксируется присвоением работнику соответствующих квалификационных разрядов (тарифных разрядов), которые характеризуют не только сложность выполняемых в пределах профессии и специальности работ, но и степень оплаты труда через соответствующие тарифным разрядам тарифные коэффициенты (чем выше тарифный разряд, тем выше тарифный коэффициент, тем выше зарплата).

Тарифные разряды, а также перечень требований, соответствующих этим разрядам для различных профессий и специальностей, отражены в *Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» (ОКПД)*. Рабочие тарифицируются в соответствии с *Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС)*. Так, например, в РБ используют 27-разрядную тарифную систему, причем по первым 8 разрядам классифицируются рабочие, а по 16-23 разрядам – руководители предприятий. Для начисления заработной платы используется единая тарифная сетка (ЕТС), представляющая собой перечень тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, на которые для определения величины должностного оклада умножается заработная плата работника 1-го квалификационного разряда. ОКПД, ЕТКС и ЕТС составляют основу тарифной системы Республики Беларусь.

На конкретном предприятии профессионально-квалификационная структура отражается в специальном документе, утверждаемом ежегодно руководителем предприятия и представляющем собой перечень должностей и специальностей для каждого подразделения (отдела, цеха, участка и т.д.). Этот документ называется *штатным расписанием*.

Сущность и элементы стратегии управления персоналом

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: *намерения* и *направления*.

*Миссия специалиста по человеческим ре­сурсам в современной высококонкурентной среде* – наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высо­кую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человече­ским капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответствен­ных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать ме­неджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «*катализатора*» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей соз­дают *конкурентные преимущества*. Поэтому менеджер по пер­соналу должен решать *две стратегические задачи*:

1. *Создавать конкурентные преимущества фирмы путем по­вышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой*. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать та­ланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоратив­ной культуры к динамичным условиям внешней среды нацеле­ны на повышение качества условий труда, обеспечение обрат­ной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них ини­циативности и уровня профессиональной самооценки;
2. *Обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников.* Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом органи­зации можно устранить главным образом за счет развития про­фессиональных навыков и умений у всего персонала корпора­ции. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников стано­вится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в каче­стве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие – рассматривают эту проблему как возможность реали­зации специальной инициативной стратегии, органично допол­няемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

Роль, цели и задачи менеджера по персоналу

*Менеджер по персоналу или HR-менеджер* (от англ. humanresources – человеческие ресурсы; «эйчар» – сленговое название HR-менеджера) – профессия молодая. Как разновид­ность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Часть функций, которые выполняет «эйчар», перешла к нему от его советских предшественников – *инспекторов по кадрам*. Последние, как правило, вели кадровое делопроизводство и следили за соблюдением норм трудового законодательства. Менеджер персонала делает то же самое, но это только малая часть его задач. *Главная цель его деятельности* – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач. Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения. Он:

* разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы;
* обеспечивает организацию кадрами необходимой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
* анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала;
* поддерживает деловые связи со службами занятости;
* планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей;
* комплектует руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
* др.

Обязанности менеджера по персоналу:

1. Наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой.
2. Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов.
3. Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу.
4. Создание кадрового резерва.
5. Создание системы мотивации труда. Если материальная мотивация, по большому счету, зависит от руководства компании, то систему нематериальной мотивации должен создавать именно менеджер по персоналу.
6. HR-менеджер – *создатель и главный блюститель корпоративной культуры*. По сути, именно он формирует трудовой коллектив (групповые и личностные взаимоотношения, социально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность в конечных результатах труда).
7. Менеджер персонала организует профессиональную и социально-психологичекую адаптацию новых специалистов, организует работу по их закреплению и использованию.
8. Менеджер персонала организует работу по оценке, формированию кадрового резерва, аттестации персонала, по применению практической психологии в регуляции организационных взаимоотношений, в диагностике социальных ситуаций; разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; управляет личными и деловыми конфликтами и стрессами; участвует в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; организует работу с увольняющимися работниками.
9. Организация обучения кадров; предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

Ключевые роли менеджера по персоналу

Опираясь на опыт успешных корпо­раций, можно определить *ключевые роли* для профессии менеджера по персоналу.

1. *Кадровый стратег* – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а так­же организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функ­ции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).
2. *Руководитель службы управления персоналом* – организатор работы кадровых подразделений.
3. *Кадровый технолог* – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологиче­ских знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом де­ловых перспектив организации (руководитель службы организа­ционного развития или развития персонала).
4. *Кадровый инноватор* – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, пре­жде чем они получат широкое распространение в практике кад­рового менеджмента организации.
5. *Исполнитель* – специалист, осуществляющий оператив­ную кадровую политику.
6. *Кадровый консультант (внешний или внутренний)* – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления челове­ческими ресурсами и навыки эксперта, для определения по­требностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным ролевым набором* для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента от­дельно взятой организации.

Требования к менеджеру по персоналу

Исследователями было предложено *множество характери­стик компетентности менеджера по персоналу*, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фи­гурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентно­сти были объединены в три группы.

1. Личная порядочность:
   * *этичность* – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
   * *добросовестность* – высокие требования к результатам своей работы;
   * *рассудительность* – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.
2. Целеустремленность и продуктивность:
   * *результативность* – ориентация на конечный результат;
   * *настойчивость* – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
   * *преданность организации и деловая ориентация* – готов­ность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
   * *уверенность в себе* – готовность и умение решать неор­динарные задачи.
3. Навыки командной работы:
   * *командная ориентация* – понимание необходимости со­вместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
   * *контактность* – умение устанавливать деловые и творче­ские отношения с партнерами;
   * *коммуникабельность* – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
   * *умение слушать* – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации. Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):
     + этичность;
     + коммуникабельность;
     + умение слушать;
     + контактность;
     + командная ориентация;
     + добросовестность;
     + рассудительность;
     + результативность;
     + настойчивость;
     + уверенность в себе;
     + преданность организации и деловая ориентация.

**Понятие профессиограммы**

*Профессиограмма*(от лат. Professio – специальность, Gramma – запись) – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: *профессиокарты* и *полные профессиограммы*.

Профессиограмма описывает *психологические*, *производственные, технические, медицинские, гигиенические* и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства. Она включает в себя *психограмму* – портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств. Психологическая профессиограмма получается в ходе *психологического анализа профессиональной деятельности*.

Профессиограмма составляется специалистом по работе с персоналом совместно с руководителем соответствующего подразделения на конкретную профессию, должность и отражает:

* требования к должностным обязанностям работника;
* требования к рабочему месту;
* возможные пути дальнейшего профессионального маршрута работника;
* варианты профессионального обучения, переобучения, повышения квалификации и др., т. е. все о конкретной должности применительно к специфике данной фирмы.

Профессиограмму целесообразно разрабатывать по определенной *методологической схеме*:

* профессия →
* профессионально значимые требования к работнику →
* профессионально важные качества →
* уровень требований к соответствующим профессии психофизиологическим свойствам (*ПФС*) →
* методы исследования →
* ранжирование уровня развитости ПФС →
* нормы оценки ПВК →
* психограмма →
* профессиональный отбор и адаптация работника →
* прогнозирование его профессионального маршрута →
* виды и формы дополнительной подготовки (переподготовки, повышения квалификации).

Выделяются следующие методологические принципы разработки профессиограмм:

1. *Системность* – в профессиограмме должны отражаться специфика и значимость конкретной должности в структуре фирмы, а также возможный профессиональный маршрут работника;
2. *Целостность* – оценка и анализ профессионально важных качеств деятельности должны быть проведены в психофизиологическом, психическом, информационном и ментальном аспектах личности;
3. *Практичность* – результаты тестовых исследований должны подаваться в терминах, применяемых в практическом направлении прикладной психофизиологии, а инструментальные методы должны быть максимально апробированы для использования в сфере бизнеса;
4. *Научность и современность*– методология исследований должна быть разработана с учетом новейших научных концепций, методов и знаний;
5. *Эффективность* – в результате должно быть предложено практическое решение проблемы работы с персоналом фирмы в условиях конкурентной рыночной борьбы.

Важной составной частью профессиограммы является *психограмма* – описание психологических характеристик конкретной профессиональной деятельности, совокупности психофизиологических и личностных качеств работника, важных для ее успешного осуществления.

При составлении психограммы необходимо *сочетание знаний и опыта профессионального психодиагноста* и *специалиста, знающего профессию* – в этом основная сложность. Психодиагност должен погрузиться в атмосферу работы фирмы, получить подробные консультации специалистов по конкретным видам деятельности. Зачастую психограммы создаются психологическими службами под заказ конкретных фирм, в которых работа с персоналом выведена на современный уровень. Также эту работу могут выполнить и специально подготовленные *штатные психологи фирмы* во взаимодействии с руководителями подразделений.

Эволюция профессиональной этики кадрового работника в ХХ в.

Появление специалистов по работе с кадрами (управлению персоналом) связано с *реализацией принципов научной организации труда*, поста­вившей перед собой задачу максимально эффек­тивно использовать (эксплуатировать) всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства. Человек с точки зрения этой доктрины, доктрины X, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости сменить другим человеком, если использование первого становилось экономически неэффективным. Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что сред­ний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции, ле­нив, желает находиться в безопасной ситуации. Его надо готовить к выполнению *строго определенной профессиональной роли* и по возможности *минимизировать социальные конфликты* и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства.

*Вторая волна*, или *революция в управлении персоналом* бы­ли связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, доктриной У, человек трактовался уже как работник, кото­рого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствую­щие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X – У, разработанной Д. МакГрегором.

Последняя, *третья*, *революция в работе с персоналом* была связана с концепцией*У. Оучи – Z-концепцией*. Она состояла в том, что цель кадровой работы – максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб – способствовать максимальному развитию предпринимательской активности) всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа Z сознательно и планомерно применяются *моральные механизмы регуляции*: проявляется интерес человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. К. Ходжкинсон, профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных административных заблуждения по отношению к ценностям:

* *натуралистическое заблуждение* – разграничивает факты и ценности. «Нельзя познать должное из сущего», а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;
* *гомогенетическое* – уравнивание ценностей, в то время: как ценности иерархичны;
* удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;
* *милитаристическое* – отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного – от слабого отличает, по мнению *К. Ходжкинсона*, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоот­ношений в организации, институционализация морали порождают *потребность в конкретных практических рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций*, так называемых *этических дилемм*, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обо­им, но может считаться *неэтичным*. Этично ли, например, дать и взятку, чтобы получить выгодный контракт? Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хо­рошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилемма­ми не только во взаимоотношениях начальников с подчинен­ными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организа­ций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы по­мочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в слож­ных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма *полезный проверочный лист*, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами:

Как поступать в ситуациях морального выбора?

* Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.
* Шаг 2. Получить все возможные факты.
* Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.
* Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:
  + «Это законно?»
  + «Это правильно?»
  + «Это полезно?»
* Шаг 5. Принятие решения.
* Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:
  + «Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?»
  + «Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?»
* Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия – распознать, что это оправдание основав на порочной и самоуслужливой логике. Полезно быть во всеоружии против четырех общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

* убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;
* объяснить поведение, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;
* притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;
* надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и корпорации в целом является *важнейшей задачей кадрового менеджмента*. От успеха в этом непростом деле зависит репутация корпорации, ее управленческой команды, отдельных структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку современные корпорации функционируют и развиваются, как правило, в многопрофессиональных средах, система моральных регулятивовкорпоративного поведения должна выстраиваться в рамках деловой этики. Тем самым кадровый менеджмент в современных условиях может взять на себя функцию управления репутацией корпорации и ее сотрудников, способствуя повышению их морального авторитета, а, значит, и наращивая моральный капитал корпорации.

**Деловая этика**

*Деловая этика в широком смысле* – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и пред­принимательства. Она охватывает явления различных порядков:

* этическую оценку как внутренней, так и внешней политики орга­низаций в целом;
* моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль;
* моральный климат в организации;
* образцы морального поведения;
* нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают корпора­тивные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако изда­ние этического кодекса нередко служит *простой уступкой общественному мнению* и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих, как правило, ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций *производить этический анализ своей деятельности*. От сетований на неуловимый и не под­дающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превраще­нию этических аспектов деятельности организации в планируе­мый и контролируемый порядок, институционализировать мораль. Соответственно можно выделить следующие уровни в систе­ме регулятивов деловой этики в корпорации:

1. *Этические принципы* (императивы}, доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от дина­мики культурных архетипов в обществе;
2. *Нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;
3. *Коллективы сотрудников корпорации*, чья деятельность определяется моральным климатом организации;
4. *Индивидуальные мотивы сотрудников корпорации*, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

*При построении системы кадрового менеджмента* следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации – миссия корпорации, корпоративный этический кодекс (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. *гуманистические универсальные принципы справедливости*: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (*Л. Кольберг*); принцип благоговения перед жизнью (*А. Швейцер*). В известной книге *А. Печчеи «Человеческие качества»* намечены шесть целей для человечества, по которым можно сверять цели деятельности организации:

* «*внешние пределы*» – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
* «*внутренние пределы*» – исследование физических и психологических возможностей человека;
* защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
* «*мировое сообщество*» – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в сис­тему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;
* среда обитания, генеральный всемирный план человече­ских поселений;
* производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протя­жении последних четырех столетий и в какой-то степени огра­ничивают максимальные этические требования:

* *утилитаристский принцип* – предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;
* *индивидуалистический принцип* – направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, миссии, це­пях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этиче­ские стандарты требований, предъявляемых обществом к орга­низациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем:

* повышение качества жизни наемных работников;
* защита окружающей среды;
* благотворительная деятельность;
* повышение качества жизни всех граждан общества.

Существует точка зрения, что, в конечном счете, *повышение степени социальной ответственности* способствует осуществле­нию долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

«За»

1. Социальная ответственность уравновешивает могущество корпорации и ответственность корпорации;
2. Добровольная социальная ответственность позволяет из­бежать принудительного правительственного регулирования;
3. Общественность одобряет организации, несущие ответствен­ность перед обществом, что в результате способствует их успеху;
4. Действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;
5. Создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;
6. Организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;
7. Организации морально обязаны помогать обществу.

«Против»

1. Ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;
2. Компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;
3. Расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, по­вышения цен;
4. Принятие социальной ответственности может ввести в за­блуждение членов организации относительно ее главных целей;
5. Принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;
6. Ответственность за социальные проблемы лежит на инди­видуумах, а не на корпорациях;
7. Руководители корпораций не научены решать обществен­ные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целя­ми организации и ее основными целями – *достижением успеха и прибыли*. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику *бесполез­ной* и *абстрактной* наукой.

Деловой этикет

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет *не относится к собственно моральным способам регуляции поведения*, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регла­ментируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. «Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры», – говорил *И. Кант*.

Слово «*этикет*» означает установленный порядок поведения и определенной социальной сфере: придворный, дипломатиче­ский, военный, этикет высшего общества, церковный, спортив­ный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления – *деловой этикет*. *Этикет* представляет собой сис­тему детально разработанных правил учтивости, включающих:

* формы знакомства, приветствия и прощания;
* выражения благо­дарности и сочувствия;
* культуру речи и умение вести беседу;
* правила поведения за столом;
* поздравления, подарки и т.д.

Все ни ситуации в деловом этикете дополняются правилами пове­дения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в про­цессе делового общения.

*Правила делового этикета* являются общепринятыми в меж­дународном деловом общении, хотя имеют и некоторые нацио­нальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой *стиль делового общения и руководства* (авторитарный, демократиче­ский, либеральный или попустительский) *характерен для делового общения в организации в целом*, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приве­дем шесть основных заповедей делового этикета, сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропа­гандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

1. Делайте все вовремя!

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании – прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие, могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Не болтайте лишнего!

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

4. Думайте о других, а не только о себе!

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли эко­номики – от промышленности и издательского дела до медицины и теле­коммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослужив­цев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу ог­рызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажи­те, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Одевайтесь как положено!

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На ка­ких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

6. Говорите и пишите правильно!

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не упот­реблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совер­шенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которо­го зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, – в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, – не произносите самого бранного слова. Суще­ствует способ указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произ­носится слово эксплетив.

## **Мотивационный климат организации**

*Создание и поддержание мотивационного климата*является одним из факторов результативности организационной деятельности и критериев профессионализма менеджмента наряду с эффективностью, экономической результативностью, качеством, продуктивностью, инновациями и прибыльностью. Так, исследования в американских компаниях *выявили прямую связь* между климатом и различиями в производительности труда персонала.

*Мотивационный климат* – это социально-психологическая атмосфера в организации, которая стимулирует персонал (отдельных работников и группы) к активной деятельности, направленной на достижение организационных целей. Данная атмосфера во многом определяется настроениями и отношениями работников.

*Ключевыми факторами* организационной среды являются:

* особенности действующей системы управления (принятия решений и распределения полномочий /ответственности, подбора и расстановки кадров, стимулирования, информации и коммуникации, контроля и оценки);
* авторитет и поведение непосредственного руководителя (его стиль управления, мотивация и участие в жизнедеятельности подразделения, последовательность поведения, техническая и управленческая компетентность);
* условия труда и характеристики работы,
* сложность и структурированность /ясность задания,
* доступность ресурсов,
* характеристики коллектива.

Даже очень хорошая система оплаты труда не будет оправдывать надежды работодателя, если в организации плохо скоординирована и согласована деятельность функциональных подразделений, нет ясности относительно разграничения полномочий, ответственности подразделений друг перед другом.

Высокие заработки *не компенсируют*недостаток профессионализма менеджеров, несправедливость управления, чрезмерный или недостаточный контроль работы.

Хорошие условия труда, обеспеченность заданий ресурсами являются *положительным мотивирующими факторами*. Но их действие будет нивелировано, если высшее руководство не принимает деятельного участия в жизнедеятельности организации, а политика менеджмента основана на двойных стандартах.

Плохо структурированные задачи, неграмотно сформированные рабочие группы, точно также как некомпетентность, отсутствие мотивации к труду, назойливость или равнодушие сотрудники к друг другу и судьбе общего дела *создают угрозу конфликтов* и *создают атмосферу*, в которой даже самые одержимые достижениями и инициативные работники теряют мотивацию и меняют направления и формы использования своих дарований

Можно выделить ряд индикаторов, свидетельствующих о наличии положительного мотивационного климата в организации.

1. Удовлетворенность персонала, как важный фактор мотивационного климата, включает в себя:

* удовлетворенность кругом задач и результатами труда,
* удовлетворенность статусом работы, должности и профессии,
* удовлетворенность оплатой труда, системой продвижения и поощрения;
* удовлетворенность коллегами и менеджментом.

Если есть удовлетворенность по одному параметру, это не означает, что по другим она также есть и такого же уровня. Чем менее удовлетворен работник, тем слабее его мотивация к результативному труду. Чем больше неудовлетворенных работников в организации, тем слабее *мотивационный климат*.

Для *работника* последствиями неудовлетворенности являются:

* усталость;
* раздражительность;
* головная боль;
* падение способности концентрации;
* бессонница;
* тревожность;
* повышенная конфликтность.

А для организации последствиями неудовлетворенности *персонала* являются:

* высокая текучесть кадров;
* высокий уровень межличностных конфликтов, прогулов и заболеваемости;
* низкая мотивация к труду персонала;
* снижение удовлетворенности клиентов качеством работы организации.

В результате организация превращается в организацию «*с вращающимися дверями*» для работников и клиентов.

2. Лояльность и приверженность персоналапроявляется в его ответственности, которая является результатом сильной идентификации работников с организацией. Она реализуется в уровне вовлечения работника в работу. Компонентами ответственности являются:

* вера и согласие с ценностями и целями организации,
* готовность к усилиям для достижения целей,
* желание поддерживать отношения с коллегами,
* желание оставить след в организации.

3. Вовлеченность– степень идентификации работника со своей работой, должностью, и активностью в организационной жизнедеятельности. Элементы вовлеченности:

* *увлеченность работой* – степень, в которой работник расценивает свою работу как центральную часть жизни,
* *ролевое участие* – степень согласия работника с выполняемыми заданиями и профессиональными ролями,
* *профессиональная ответственность* – следование профессиональной этике и разделение соответствующих ценностей,
* *ответственность за организацию*– преданность своей компании.

Способы повышения ответственности и вовлеченности персонала:

1. Честность и искреннее проявление заботы о благополучии персонала;
2. Создание условий для достижения персональных целей работников;
3. Модификация работ таким образом, чтобы работники имели больше возможностей для внутреннего поощрения;
4. Регулярность стимулирования и коррекция системы мотивации в соответствии с изменениями среды;
5. Привлекать подчиненных к постановке целей, обсуждению факторов результативности

Командная работа требует от персонала и менеджмента:

* высокой сплоченности;
* единодушия;
* доверия;
* взаимного понимания и уважения;
* взаимозависимости (заданий, ролей, ресурсов);
* взаимного дополнения;
* приоритета общих целей над личными интересами;
* сильной идентификацией с коллективом.

*Команда единомышленников в организации* является, в определенной мере, производной от соответствующего мотивационного климата, и, в свою очередь, создает и укрепляет этот климат. Так, команда создает механизм решения противоречий неконфликтными методами и разрешения, а не урегулирования конфликтов между людьми.

Все показатели мотивационного климата можно измерять, что позволяет менеджменту не контролировать ключевые факторы результативности работы персонала, своевременно разрабатывать программы совершенствования стимулирования трудовой активности и мотивационного климата.

Роль менеджера в создании мотивационного климата

*Взаимодействие с подчиненными составляет основу деятельности менеджеров*. В рамках этого взаимодействия внимание подчиненных сконцентрировано на личности руководителя, его стиле управления и поведении. Наиболее значимыми критериями оценки менеджера подчиненными являются профессиональная компетентность, статус, идентификация с организацией /своим коллективом, мотивация и действия по продвижению организационных целей. В зависимости от этой оценки менеджера, меняется поведение подчиненных в направлении усиления стремления к достижению общих целей, или использования ситуации для удовлетворения личных интересов.

Согласно исследованиям *Генри Минцберга*, для всех категорий менеджеров основными видами управленческой деятельности являются:

1. Управление индивидуальной деятельностью подчиненных;
2. Инструктирование персонала;
3. Представление результатов и защита интересов организации;
4. Содействие групповой работе;
5. Планирование и принятие решений;
6. Координация групп, налаживание сотрудничества;
7. Мониторинг бизнес среды.

Исследования убедительно показывают, что прямые распоряжения менеджера являются *фактором создания мотивационного климата в организации*. *Стиль управления* персоналом и настроения менеджера во многом определяют различия в *организационном климате*.

В контексте создания и совершенствования мотивационного климата в организации интегральное значение приобретает *эмоциональный интеллект менеджеров*, который определяет высокую чувствительность к среде и способность оказывать влияние на окружающих людей. Эмоциональный интеллект позволяет менеджеру на высоком уровне *управлять процессом выполнения задания* и *поддержания отношений с подчиненными*.

Мотивационный климат в системе стимулирования персонала

*Система стимулирования персонала* призвана способствовать оперативной связи динамичных потребностей и интересов работника с целями организации. Тем более что многие потребности непосредственно связаны с организационной деятельностью (например, потребности принадлежности, подражания, самовыражении), а другие – опосредовано. Организационный климат, в этой связи, выполняет важную функцию оперативного воздействия на мотивы и поведение работников. Поэтому программы создание и совершенствование мотивационного климата являются *элементом системы стимулирования*.

Эффективная система стимулирования оказывает целенаправленное воздействие на мотивацию персонала посредством:

* удовлетворения его потребностей и интересов,
* постановки целей и задач,
* изменения ожиданий,
* объективности и справедливости управления, особенно оценки,
* структурирования видов работы за счет ее обогащения,
* оказания поддержки персоналу в выполнении задач, персональном и профессиональном развитии,
* помощь в разрешении межличностных проблем и противоречий,
* проявления сопереживания, уважения и признания заслуг.

## Стиль управления и типы менеджеров

*Руководитель* на всех уровнях системы управления организацией выступает как *ведущее лицо*, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

*Руководство* – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

*Стиль руководства* – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является *ведущим и организатором в системе управления*. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме *руководства* и *лидерства*. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства *К. Левина*.

В 1939 году группа исследователей во главе с психологом *Куртом Левиным* приступила к определению различных стилей руководства. Это раннее исследование оказало огромное влияние на развитие социальной психологии, поскольку проводившим его учёным удалось выделить *три основных стиля руководства*, а уже дальнейшие исследования помогли дать им более конкретные описания.

1. Авторитарный (автократический) стиль руководства

*Авторитарные лидеры* (ещё этот стиль руководства называют автократическим) чётко формулируют свои ожидания в отношении того, что должно быть сделано, когда и как это должно быть сделано. Существует также чёткое разделение между *руководителем* и *подчинёнными*. Авторитарные лидеры стремятся принимать решения *самостоятельно* – практически без вклада со стороны остальных членов группы.

Исследователи обнаружили, что под авторитарным руководством *процесс принятия решений носил менее творческий характер*. *Левин* также обнаружил, что перейти от авторитарного стиля к демократическому гораздо сложнее, чем от демократического к авторитарному. Злоупотребление этим стилем обычно выглядит в глазах подчинённых как всесторонний контроль, проявление властности и даже диктатура.

Авторитарный стиль руководства лучше всего применять в ситуациях, когда *остается мало времени для группового принятия решений* или же когда лидером является один из наиболее опытных членов группы.

2. Демократический (сопричастный) стиль руководства

Исследование *Левина* показало, что этот стиль руководства, известный как демократический, как правило, является *наиболее эффективным стилем*. Демократический лидер помогает сориентироваться остальным членам группы, отождествляя себя при этом с ними и позволяя принимать им равное с ним участие в принятии важных для группы решений.

*Демократический руководитель*, безусловно, *поощряет участие членов группы в организационной работе*, но всё равно последнее слово при принятии решений сохраняется за ним. Члены группы чувствуют себя участниками процесса, они более мотивированы и более творчески настроены.

3. Либеральный (попустительский) стиль руководства

Исследователи обнаружили, что данный стиль является *наименее продуктивным*, по сравнению с остальными. Либеральные лидеры осуществляют *минимальное руководство группой* (либо вообще не руководят людьми), оставляя принятие важных решений членам группы. Несмотря на то, что этот стиль *может быть эффективным* (например, когда члены группы имеют высокую квалификацию в определённой области), это часто приводит к неудачному распределению ролей и отсутствию мотивации.

Сводная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства приведена в таблице 5.1.5.1

Таблица 5.1.5.1 Сводная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный стиль управления | Демократический стиль управления | Либеральный стиль управления |
| Приемы принятия решений | Единолично решает все вопросы | Принимая решения, советуется с коллективом | Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных |
| Способ доведения решений до исполнителей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных | Просит, упрашивает |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает инициативу в руки подчиненных |
| Принципы подбора кадров | Боится квалифицированных работников, старается от них избавится | Подбирает деловых, грамотных работников | Подбором кадров не занимается |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| Стиль общения | Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию | Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты | Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение |
| Характер отношений с подчиненными | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям | Мягкое, формальное |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам | Постоянно использует разные стимулы | Использует поощрение чаще, чем наказание |

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено также в трудах *Р. Лайкерта*, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, *сосредоточенное на работе*, и руководство, *сосредоточенное на человеке*, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.
2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.
3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.
4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

*Р. Лайкерт* назвал *модель 1* ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а *модель 4* – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению *Р. Лайкерта*, последний подход является самым эффективным.

В западной бизнес-литературе популярна также теория "*управленческой решетки*", разработанная *Р. Блейком* и *Дж. Мутоном*. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. *Первая силовая линия* определяет отношение руководителя к производству. *Вторая линия* (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рисунке 5.1.5.2.

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.5.2 Управленческая решетка

* Тип 1.1 – руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.
* *Тип 9.1 – стиль жесткого администрирования*, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.
* *Тип 1.9 – либеральный или пассивный стиль руководства*. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.
* *Тип 5.5 находится в середине "управленческой решетки".*При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.
* *Тип 9.9 считается наиболее эффективным*. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Коучинг как стиль управления

Термин «*коучинг*» был введен в бизнес и менеджмент в начале 90-х годов ХХ века, и дословно на русский язык его можно перевести как «*наставлять, подготавливать, тренировать*». Но на самом деле понятие «коучинг» включает в себя нечто большее и существенное. Это учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Это процесс, *направленный на достижение целей в различных областях жизни*.

Первоначально в Англии «*коучами*» называли возниц на скоростных двухколесных повозках, которые занимались сверхбыстрыми доставками грузов. В дальнейшем данный термин перешел в другие сферы жизнедеятельности, в Англии «*коучами*» стали называть репетиторов, наставников. Вероятно, использование слов «*коуч*», «*коучироват*ь», «*коучинг*» в данном значении подразумевало аллегорическую связь между репетиторством и управлением многоместным экипажем. И кучер, и репетитор должны следить за выполнением нескольких задач одновременно, чтобы «доставить» экипаж / студентов к цели. Далее использование термина «коуч» распространилось в мир спорта – к 1880-м годам у спортивных команд американских колледжей кроме менеджеров появились *«коучи» – тренеры*. Именно из мира спорта берет свое начало термин «*коучинг*» в его современном значении.

В начале 1970-х педагог-теоретик Гарвардского университета и знаток тенниса *Тимоти Гэллвэй* написал серию книг под названием «*Внутренняя игра*». В своих книгах он изложил новую методологию тренерства – *методологию коучинга*. Гэллвэй исходил из предпосылки о том, что противник, существующий в сознании игрока в теннис, гораздо страшнее и сильнее того реального противника, который находится по ту сторону сетки. Он указал на тот факт, что *в тренерстве вместо метода директивного руководства гораздо эффективнее использовать метод коучинга*, который поможет игроку избавиться от внутреннего противника и преодолеть внутренние препятствия. Гэллвэй обнаружил, что когда спортсмену *удается преодолеть внутренние препятствия*, то его тело автоматически перестраивается на максимально эффективную работу и достижение наилучшего результата.

*Гэллвэй* обнаружил, что коучинг оказывался наиболее эффективным в том случае, когда коуч не разбирался в виде спорта коучируемого, например, когда инструктор по лыжам коучировал игрока в гольф – в такой ситуации коуч был вынужден позволить спортсмену находить собственные решения и ответы.

Таким образом, *Гэллвэй* определил сущность коучинга, которая состоит в том, чтобы *разблокировать потенциал человека* и благодаря этому повысить эффективность его деятельности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Эту концепцию очень быстро перенял мир бизнеса, в котором *коучинг применяется для повышения эффективности*, развития знаний и личной ответственности. Далее коучинг распространился и в другие сферы жизни.

*Коучинг как стиль менеджмента* представляет собой взаимодействие между руководителем и подчиненными, которое приводит к значительному увеличению эффективности и результативности работы, мотивации сотрудника, повышению личной ответственности. Суть коуч-менеджмента состоит в том, что на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. Менеджер, вместо того чтобы указывать, спрашивает. Вопросы коуча-руководителя, выглядят следующим образом:

1. Насколько данная задача выполнима для подчиненного?
2. Как соотносится это задание с другими поставленными задачами?
3. С помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата?
4. Есть ли у подчиненного знания и навыки, необходимые для использования в работе данных приемов и методов?

Коуч-руководитель осуществляет следующие действия:

1. Выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу.
2. Вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий. Вдохновляет своего подчиненного на достижение результата.
3. Подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную.
4. Эффективно контролирует деятельность подчиненного.

*Данный стиль управления отходит от директивных принципо*в, менеджер-коуч или коуч-руководитель должен иметь адекватное представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи – в плане наличия желания и квалификации. Менеджер-коуч, если он действительно хочет помогать другим профессионально совершенствоваться, должен задавать вопросы, а не только раздавать указания.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем *определяют нормы и цели*, которые будут приняты в их коллективе, *оценивают*, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, *согласовывают способ управления*, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания, (начальник не дает приказов, как это делать, а способствует выработке решения). В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что *повышает уровень контроля за рабочим процессом*. Работник же получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т.д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат. Именно это *активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию*, а также *повышает удовлетворенность трудом и препятствует профессиональному выгоранию*.

## Конфликт: понятие, фазы, стратегии поведения

В литературе выделяют *два теоретических подхода* к понятию конфликта.

1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взгля­дов) в силу противоположности.., несовместимости.., противо­стояния... – с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победи­телем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести перегово­ры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет конфликт как *процесс резкого обострения противоречия и борьбы* участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.

*Антагонистический характер* конфликта можно считать характеристическим признаком других моделей:

* *конфликт* – столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;
* *конфликт социальный* – попытка достижения вознагражде­ния путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отлича­ется четкой направленностью, наличием инцидентов, жест­ким ведением борьбы;
* *конфликт* – открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явле­ние*негативное*. Они разделяют конфликты на *деструктивные* и *конструктивные* (многие из них считают, что конструктивные – редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «*управ­лением конфликтом*», «*управлением конфликтной ситуацией*». *Главной целью* такого управления является ликвидация конфлик­та с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники *второго подхода* считают конфликт *естествен­ным условием существования взаимодействующих людей*, *инструментом развития организации*, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длитель­ном промежутке не столь разрушительные, как последствия ли­квидации конфликтов, их информационной и социальной бло­кады. Подобный подход был всегда в математической теории игр (названная так в силу исторических причин возникновения из попыток исследования игр, она является теорией математиче­ских моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликтов, и оба термина «*игра*» и «*конфликт*» обозначают одно и то же понятие и по сути являются «математическими синони­мами»). Характерен он и для *современной социологии кон­фликта* (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), *со­циальной психологии* (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Дон­цов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне коррелируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических построений в других, сохраняя *научную строгость*, *полноту* и *непротиворечи­вость*.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося ме­ханизма. Вместо «*решения*», «*разрешения*» и других подобных терминов применяют термин «*преодоление*», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усили­вая в организации дифференциацию, прежде всего профессио­нальную, а в обществе – социальную стратификацию, что и ле­жит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политиче­ской и административной манипуляции (не всякой) в началь­ных фазах конфликта, но основывается прежде всего на обеспе­чении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу:

*Общая тенденция в последние годы такова*: все больше теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу при некотором сохранении ориентации на психологи­ческую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на *субъект-объектном общении*, в то время как второй – на *субъект-субъектном*.

Ко второму же подходу склоняются и практикующие поли­тические технологи и оргконсультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в органи­зации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров. Они заменяют «*традиционные*» техники (в том числе изучение общественного мнения в организации) *конфликтологическими исследованиями персонала*. Подход позволяет вычислять группы сторонников и противников, причем не толь­ко реальных, но прежде всего потенциальных (особенно среди не определившихся в своих профессиональных, карьерных, со­циальных предпочтениях, организационно неактивных), и наи­более приемлемые формы работы с ними.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и реко­мендаций своей команде, структурным подразделениям по дей­ствиям в конфликтных ситуациях. С него и должно начинаться сегодня управление, ориенти­рованное на долговременный успех и перспективу.

Фазы конфликта

Конфликт имеет следующие фазы (рисунок 5.1.6.1):

1. Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса (в их представлении это обеспечивается либо добро­вольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гаран­тирует обеспечение собственного).
2. Компромиссная (политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).
3. Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуни­кацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что су­веренитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодополнению инте­ресов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия (либо правовой запрет на тот или иной интерес и его уголовное преследование, корпоративный запрет, грозящий на­рушителям административным наказанием, либо изменение за­конодательства, системы фирменных инструкций, дающее или запрещающее право на тот или иной интерес, различие).

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.6.1 Схема конфликта

Конфликт начинается с*конфронтационной (военной) фазы*, а заканчивается *коммуникативной (управленческой)*. Таким обра­зом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимо­действия субъектов от конфронтации к коммуникации.

По ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформи­руется от конфронтационного до того, которое мы будем назы­вать *коммуникацией*.

*Коммуникация* – информационное взаимодействие субъ­ектов, которое характеризуется следующими признаками:

1. Суверенитетом участников взаимодействия;
2. Суверенитетом их интересов и ценностных ориентаций (а следовательно, представлений о предмете взаимодействия и от­ношения к нему);
3. Технологической обеспеченностью канала равноправного Информационного обмена;
4. Технологической обеспеченностью равного уровня ин­формационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия, следует также заметить, что технологии одной фазы (воен­ные, политические и управленческие соответственно) не дают желаемого результата не в своей фазе. Но и собственно фазовые Технологии не обеспечат оптимального хода конфликта, если стратегически не будут выстроены с учетом следующих стадий (в долговременной перспективе неизбежных) и дополнены технологиями из последующих фаз.

*Кризис* – период задержки процесса конфликтного взаимо­действия субъектов. Это псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта, т.е. такое взаимодействие субъектов, при ко­тором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат в предыдущей фазе). Что, следует заметить, и приводит к возникновению *напряженности*. Снять ее помогает преодоление кризиса, продолжение развития конфликта.

Таким образом, *управление конфликтом* – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, то есть, *управлять конфликтом* – значит обеспечивать ему максимальную возможность для саморегулирования и со­действие выходу из кризисов в следующую фазу.

Хотя точнее было бы считать конфликт не управляемым, а саморегулирующимся (и пока он не перейдет в последнюю фа­зу, он не уничтожим, так как не ликвидированы осознанные субъектами различия интересов и ценностей). И, следовательно, если строго следовать существующим определениям «управле­ния», то конфликт «*неуправляем*». Но в разных фазах его разви­тия возможны действия, способствующие его *бескризисному развитию* (обеспечивающие его), что мы и можем условно счи­тать *управлением*.

*Конфликт начинается с того момента*, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ори­ентации другого субъекта или начинает односторонние действия по обеспечению своих интересов (т.е. по поводу различий), но пока еще, не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эскалации которого, он может быть назван*предконфликтной фазой*.

Существует *заблуждение*, что напряженность возникает перед конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предполагает рабо­ту с еще не начавшимся конфликтом. А напряженность возникает в сознании людей при *появлении ощущения противоречия между различием интересов*, *ценностей взаимодействующих субъектов* и *ограниченной ресурсной возможностью обеспечить их не за счет другого*. То есть когда конфликт уже начался и, сле­довательно, профилактика уже бесполезна (точнее, невозможна), как прививка от тифа обитателю тифозного барака.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать напряженность – *признаком кон­фликта* (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность *спа­дает*. В случае кризисов (т.е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность *усиливается*.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает *напряженность* – след­ствие недостатка или противоречивости информации, недоста­точности знаний для преодоления затруднения (о способах вы­хода из затруднения – напряженность безысходности).

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зави­сит от точности описания структуры конфликта:

* субъектов;
* предмета;
* инцидента;
* отношений;
* ситуаций.

• Инцидент (информационный) – событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

* *Инцидент (деятельностный)* – повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу разли­чия интересов, ценностных ориентаций.
* *Конфликтная ситуация* – развитие конфликта в конкретный временной период.
* *Субъекты конфликта* – участники конфликтного взаимо­действия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.
* *Предмет конфликта* – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит кон­фликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).
* *Конфликтные отношения* – форма и содержание взаимодей­ствия между субъектами, их действия для завершения кон­фликта.

Чтобы точно описать конфликт, надо:

1. Установить его действительных участников;
2. Изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;
3. Выявить их отношения в предконфликтной фазе;
4. Выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
5. Узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
6. Выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
7. Определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.
8. Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики.

Пространственные характеристики конфликта:

* сферы возникновения и проявления конфликта;
* условия и повод возникновения;
* конкретные формы проявления;
* результат конфликта;
* средства и действия, которые используют субъекты конфликта.

*Временные* характеристики представлены такими па­раметрами, как:

* длительность конфлик­та;
* частота конфлик­та;
* повторяемость конфлик­та;
* продолжительность участия в конфликте каждого из субъек­тов;
* временные параметры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказы­вает сама личность – ее потребности, интересы, ценности, уста­новки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее про­шлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте Можно выделить *конфликтный тип личности*. Само понятие *конфликтности личности* означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур среди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (*Демидов, Рябушинский, Морозов, Форд, Якокка*), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они – *конфликтные личности*.

Стили поведения в конфликтной ситуации

Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система *Томаса – Килменна*. Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта – различием интересов и ценност­ных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся:

1. Мерой удовлетворения собственных интересов;
2. Актив­ностью или пассивностью действий;
3. Мерой удовлетворения интересов другой стороны;
4. Индивидуальными или совмест­ными действиями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса – Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рисунок 5.1.6.2).

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.6.2 Сетка Томаса – Килменна

Исходя из предложенной модели выделяют следующие спо­собы регулирования конфликтов:

* *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих инте­ресов в ущерб интересам другой стороны;
* *приспособление*, означающее в противоположность соперни­честву принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;
* *уклонение (избегание)*, для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достиже­нию собственных целей;
* *конкуренция* – соревновательное взаимодействие, не ориен­тируемое на обязательный ущерб другой стороне;
* *компромисс* как метод взаимных уступок;
* *сотрудничество*, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

Стресс: понятие, причины, способы преодоления

*Стресс* – обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его – может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда вы встаете, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность, или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно *чрезмерный стресс создает проблемы* для индивидуумов и организаций.

Термин «*стресс*» (в переводе с английского stress) означает «давление, нажим, напряжение».

*Стресс* – состояние напряжения организма человека или животного как защитная реакция на различные неблагоприятные факторы (холод, голодание, физические и психические травмы и т.п.).

*По своей сути стресс* – это ответная реакция организма человека на перенапряжение, негативные и позитивные эмоции. Во время стресса организм человека вырабатывает гормон адреналин, который заставляет искать выход. Стресс в *небольших количествах нужен всем*, так как он заставляет думать, искать выход из проблемы, и в этом случае он имеет положительное значение. Но с другой стороны, если стрессов становится слишком много, организм слабеет, теряет силы, способность решать проблемы и может вызвать серьезные заболевания.

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным *психологическим* или *физиологическим* напряжением. Исследования показывают, что к *физиологическим* признакам стресса относятся:

* язвы;
* мигрень;
* гипертония;
* боль в спине;
* артрит;
* астма;
* боли в сердце.

*Психологические* проявления включают:

* раздражительность;
* потерю аппетита;
* депрессию;
* пониженный интерес к межличным отношениям.

*Стресс может быть вызван* факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является *перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка*, – задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Например, работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако *недогрузка* может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно *невознагражденным*.

*Вторым фактором* является *конфликт ролей*. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может появиться также в результате *различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации*. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

*Третий фактор* – это *неопределенность ролей*. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

*Четвертый фактор* – *неинтересная работа*. Обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако, как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате *плохих физических условий*, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Личностные факторы. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. В таблице 5.1.6.3 представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями. *Томас Холмс* и *Ричард Раз*, разработавшие эту шкалу, пришли к выводу, что люди, набравшие более 300 баллов, почти на 80% подвержены риску испытать чрезмерный физиологический или психологический стресс. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

Таблица 5.1.6.3 Шкала оценок стрессовых ситуаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п.п. | Жизненное событие | Среднее значение |
| 1. | Смерть супруга (или супруги) | 100 |
| 2. | Развод | 73 |
| 3. | Раздельное жительство супругов по приговору суда | 65 |
| 4. | Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении | 63 |
| 5. | Смерть близкого родственника | 63 |
| 6. | Серьезное телесное повреждение или болезнь | 53 |
| 7. | Вступление в брак | 50 |
| 8. | Увольнение с работы | 47 |
| 9. | Восстановление отношений с супругом (с супругой) | 45 |
| 10. | Уход на пенсию | 45 |
| 11. | Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи | 44 |
| 12. | Беременность | 40 |
| 13. | Сексуальные затруднения | 39 |
| 14. | Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.) | 39 |
| 15. | Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация, банкротство и т.д.) | 39 |
| 16. | Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно) | 38 |
| 17. | Смерть близкого друга | 37 |
| 18. | Переход на совершенно иной вид работы | 36 |
| 19. | Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и т.д.) | 35 |
| 20. | Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.) | 31 |
| 21. | Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды | 30 |
| 22. | Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность) | 29 |
| 23. | Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в колледж и т.д.) | 29 |
| 24. | Натянутые отношения с родней мужа или жены | 29 |
| 25. | Выдающиеся личные достижения | 28 |
| 26. | Начало и прекращение женой / мужем работы вне дома | 26 |
| 27. | Начало или прекращение официального образования | 26 |
| 28. | Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома, перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района) | 25 |
| 29. | Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.) | 24 |
| 30. | Трудные отношения с боссом | 23 |
| 31. | Серьезные изменения времени работы | 20 |
| 32. | Изменение местожительства | 20 |
| 33. | Переход в новую школу | 20 |
| 34. | Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха | 19 |
| 35. | Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно) | 19 |
| 36. | Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.) | 18 |
| 37. | Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.) | 17 |
| 38. | Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна) | 16 |
| 39. | Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно) | 15 |
| 40. | Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение) | 15 |
| 41. | Отпуск | 13 |
| 42. | Рождество | 12 |
| 43. | Небольшие правонарушения (например, безбилетный проезд, переход улицы в не установленном месте, нарушение общественного порядка и т.д.) | 11 |

*Как пользоваться этой таблицей*: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса.

Защитная реакция организма при продолжающимся или повторяющимся действии стрессора проходит через три определенных стадии.

* *В первой стадии* – реакция тревоги (в ответ на раздражение, независимо от его природы), происходит активизация всех систем организма.
* *Во второй стадии* – стадии резистентности (сопротивляемости, устойчивости), организм начинает адаптироваться к продолжающемуся действию стрессора.
* *Третья стадия* – стадия истощения, наступает при длительном воздействии стрессора. Энергия, необходимая для адаптации, истощается, общая сопротивляемость организма резко падает. Если в этот период не будет оказана помощь, стадия истощения может завершиться серьезным заболеванием и даже летальным исходам.

Симптомы могут постепенно нарастать или возникать внезапно, в течение нескольких минут. Появляются приступы тревоги, беспокойства, паники, которые обычно длятся недолго, протекают в виде эмоциональных взрывов, сопровождающихся чувством ужаса и такими реакциями организма, как усиленное сердцебиение и потение. Тревожное состояние, как правило, развивается постепенно. К симптомам также можно отнести:

* мышечное напряжение;
* усталость;
* раздражительность;
* нетерпеливость;
* бессонницу или расстройства сна;
* трудности с концентрацией внимания;
* упадок настроения, или, наоборот, перевозбуждение;
* гнев;
* нарушение памяти;
* повышенная утомляемость и т.д.

Стрессы являются *главными факторами риска возникновения и обострения многих заболеваний*:

* сердечно-сосудистых (инфаркт миокарда, стенокардия, гипертоническая болезнь);
* желудочно-кишечного тракта (гастрит, язвенная болезнь желудка и двенадцатиперстной кишки);
* снижения иммунитета.

Способы и принципы преодоления стресса

Каждому из нас присущ свой уровень стресса, который определяется наследственными и другими факторами и свой уровень отношения и реагирования на стресс.

Разные люди отвечают на стресс по-разному: одни начинают поглощать немыслимое количество пищи, другие совсем теряют аппетит; одни с трудом засыпают ночью, в то время как другие испытывают сонливость даже днем.

К базовым принципам преодоления стресса следует отнести:

1. *Отвлечение от стрессовой ситуации* – если происходящее производит на человека сильное впечатление и после этого он продолжает думать об этом, то тем самым он «застревает» на стрессовой ситуации и думает не о том, как ее разрешить, а постоянно переживает по поводу произошедших событий. Чтобы отвлечься от стрессовой ситуации, необходимо подумать о чем-нибудь другом связанном с приятными ощущениями и переживаниями (отдых, приятное событие, личные достижения).
2. *Снижение субъективной значимости события, вызвавшего стресс* – пересмотреть свое отношение к случившемуся по принципу: «Что не делается, то к лучшему…».
3. *Активное поведение* – не держать в себе нахлынувшие чувства и эмоции, вызвавшие стресс, а выплеснуть наружу накопившуюся энергию путем занятия каким-то даже немыслимым делом (например, помыть окно или пол зубной щеткой, протирание чистой посуды и т.п.); а также занятия спортом, игрой в футбол, волейбол и т.п.
4. *Умение расслаблятьс*я – стресс вызывает общее напряжение и увеличение частоты волн мозговой активности. Расслабление же, наоборот, снижает их частоту, что приводит к снижению уровня возбуждения центральной нервной системы.
5. *Позитивное мышление* – позитивный способ мышления и связанные с ним положительные эмоции добра, любви, радости – это главный личностный инструмент обеспечения здоровья и благополучия.

К числу других способов снятия стресса и поддержания психического здоровья можно отнести следующее:

1. В любой ситуации следует сохранять оптимизм.
2. Стремиться к разумной организованности в жизни, работе, быту.
3. Научиться говорить себе нет, не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей.
4. Учиться радоваться жизни.
5. Не быть максималистом.
6. Не копаться в своем прошлом и тем более не сожалеть о том, что не сделал когда-то или сделал не так.
7. Соблюдать правильный режим питания, сна и отдыха.
8. Не злоупотреблять алкоголем, воздерживаться от вредных привычек.
9. Вести здоровый активный образ жизни, занимаясь ежедневно физическими упражнениями и самомассажем головы, шеи, плеч, ступней.
10. При необходимости – снижение темпа жизни и пересмотр некоторых жизненных позиций.

В таблице 5.1.6.4 приведено сравнение стрессового и низкострессового стилей жизни.

Таблица 5.1.6.4 Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

|  |  |
| --- | --- |
| Стрессовый стиль жизни | Нестрессовый стиль жизни |
| Испытывает хронический неослабевающий стресс | Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности |
| Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций | Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться |
| Тяжело преодолевает стрессовые межличные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, боссом, сотрудниками) | Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными |
| Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе | Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение |
| Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени | Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки» |
| Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий | Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться |
| Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме) | Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет |
| Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью) | Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых) |
| Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой | Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение |
| Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора | Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора |
| Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей | Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания |
| Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча | Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуации; эффективно распределяет время |

## Трудовое право Республики Беларусь

**Трудовое право Республики Беларусь**

**Понятие трудового права**

Трудовое право – это отрасль права, которая регулирует трудовые отношения, основанные на трудовом договоре, и связанные с ними отношения. К последним относятся отношения, связанные с:

1) профессиональной подготовкой работников на производстве;

2) деятельностью профсоюзов и объединений нанимателей;

3) ведением коллективных переговоров;

4) взаимоотношениями между работниками (их представителями) и нанимателями;

5) обеспечением занятости;

6) контролем и надзором за соблюдением законодательства о труде;

7) государственным социальным страхованием;

8) рассмотрением трудовых споров.

Основным актом трудового права является Трудовой кодекс Республики Беларусь (далее – ТК Беларуси). Помимо ТК Беларуси трудовые и связанные с ними отношения регулируются Конституцией Республики Беларусь; актами законодательства о труде; коллективными договорами, соглашениями и иными локальными нормативными правовыми актами (например, правила внутреннего трудового распорядка); трудовым договором.

Локальные нормативные правовые акты, содержащие условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством о труде, являются недействительными.

Наниматель вправе устанавливать дополнительные трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством о труде (ч. 3 ст. 7 ТК Беларуси).

Течение сроков, с которыми связываются возникновение, изменение или прекращение трудовых отношений, начинается на следующий день после календарной даты, которой определено их начало.

Субъектами (участниками) трудового права являются работник, наниматель, профсоюз, государственная служба занятости, комиссия по трудовым спором и другие.

**Понятие, стороны и содержание трудового договора**

Трудовой договор – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Сторонами трудового договора являются работник и наниматель.

Работник – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора. Работник принимается на работу для выполнения определенной трудовой функции, которая указывается в трудовом договоре. Наниматель не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами (ст. 20 ТК Беларуси).

Наниматель – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет;

3) на время выполнения определенной работы (заключается в случаях, когда время завершения работы не может быть определено точно);

4) на время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с Трудовым кодексом сохраняется место работы;

5) на время выполнения сезонных работ (заключается в случаях, когда работы в силу природных и климатических условий могут выполняться только в течение определенного сезона).

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, договор считается заключенным на неопределенный срок.

Содержание трудового договора – это совокупность его условий.

Трудовой договор должен содержать в качестве обязательных следующие сведения и условия:

1) данные о работнике и нанимателе, заключивших трудовой договор;

2) место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;

3) трудовая функция (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией). Наименование профессий, должностей, специальностей должно соответствовать квалификационным справочникам, утверждаемым в порядке, определяемом Правительством Республики Беларусь;

4) основные права и обязанности работника и нанимателя;

5) срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);

6) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных у нанимателя);

7) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

**Заключение трудового договора**

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет.

С письменного согласия одного из родителей (усыновителей, попечителей) трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим четырнадцати лет, для выполнения легкой работы или занятия профессиональным спортом, которые:

1) не являются вредными для его здоровья и развития;

2) не препятствуют получению общего среднего, профессионально-технического и среднего специального образования (ст. 272 ТК Беларуси).

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах (один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя) и подписывается сторонами. Условия трудового договора определяются соглашением сторон с соблюдением требований, предусмотренных ТК Беларуси.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора с отдельными категориями лиц, например:

·        письменно приглашенными на работу в порядке перевода от одного нанимателя к другому по согласованию между ними, в течение одного месяца со дня выдачи письменного приглашения, если стороны не договорились об ином;

·        прибывшими по направлению на работу после завершения обучения в государственном учреждении образования, организации, реализующей образовательные программы послевузовского образования;

·        имеющими право на заключение трудового договора на основании коллективного договора, соглашения;

·        прибывшими на работу по распределению после завершения обучения в государственном учреждении образования;

·        женщинами по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей в возрасте до трех лет, а одиноким матерям – с наличием ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида – до восемнадцати лет);

·        другое (ст. 16 ТК Беларуси).

По требованию гражданина или специально уполномоченного государственного органа наниматель обязан известить их о мотивах отказа в письменной форме не позднее трех дней после обращения. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

Фактическое допущение работника к работе является началом действия трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Фактическое допущение уполномоченным должностным лицом нанимателя работника к работе должно быть письменно оформлено не позднее трех дней после предъявления требования работника, профсоюза исходя из сложившихся условий (ст. 25 ТК Беларуси).

После заключения в установленном порядке трудового договора прием на работу оформляется приказом (распоряжением) нанимателя. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под роспись.

*Документы, предъявляемые при заключении трудового договора*

При заключении трудового договора наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю:

1) документ, удостоверяющий личность; документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);

2) трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;

3) документ об образовании или документ об обучении, подтверждающий наличие права на выполнение данной работы;

4) направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством;

5) индивидуальную программу реабилитации инвалида (для инвалидов);

6) декларацию о доходах и имуществе, страховое свидетельство, медицинскую справку о состоянии здоровья и другие документы о подтверждении иных обстоятельств, имеющих отношение к работе, если их предъявление предусмотрено законодательными актами.

Прием на работу без указанных документов не допускается.

Запрещается требовать при заключении трудового договора документы, не предусмотренные законодательством.

*Трудовой договор с предварительным испытанием*

С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе трудовой договор по соглашению сторон может быть заключен с условием предварительного испытания, за исключением некоторых случаев. Условие о предварительном испытании должно быть предусмотрено в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия о предварительном испытании означает, что работник принят без предварительного испытания.

Предварительное испытание при заключении трудового договора не устанавливается для:

1) работников, не достигших восемнадцати лет;

2) молодых рабочих (служащих), получивших профессионально-техническое образование;

3) молодых специалистов, получивших среднее специальное, высшее или послевузовское образование;

4) инвалидов;

5) временных и сезонных работников;

6) при переводе на работу в другую местность либо к другому нанимателю;

7) при приеме на работу по конкурсу, по результатам выборов;

8) в других случаях, предусмотренных законодательством.

Работник и наниматель вправе расторгнуть трудовой договор с предварительным испытанием:

1) до истечения срока предварительного испытания, предупредив об этом другую сторону письменно за три дня;

2) в день истечения срока предварительного испытания.

При этом наниматель обязан указать причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытания. Решение нанимателя работник вправе обжаловать в суд.

Если до истечения срока предварительного испытания трудовой договор с работником не расторгнут по вышеназванной причине, то работник считается выдержавшим испытание и расторжение с ним трудового договора допускается только на общих основаниях.

**Изменение трудового договора**

По общему правилу трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон (ч. 4 ст. 19 ТК Беларуси), это следует из правовой природы трудового договора как соглашения сторон.

Изменение трудового договора бывает трёх видов:

● перевод (ст. 30 ТК Беларуси);

● перемещение (ст. 31 ТК Беларуси);

● изменение существенных условий труда (ст. 32 ТК Беларуси).

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности (за исключением изменения наименования профессии, должности) по сравнению с обусловленными в трудовом договоре, а также поручение работы у другого нанимателя либо в другой местности (за исключением служебной командировки) (ст. 30 ТК Беларуси). Таким образом, можно выделить три разновидности перевода:

● перевод на работу по другой профессии, специальности, квалификации, должности;

● перевод на работу к другому нанимателю;

● перевод на работу в другую местность.

По общему правилу, перевод производится с письменного согласия работника (ч.2 ст. 30 ТК Беларуси), за исключением временных переводов в случаях производственной необходимости (ст. 33 ТК Беларуси), простоя (ст. 34 ТК Беларуси), а также перевод, работников, обязанных возмещать расходы по содержанию детей, находящихся на государственном обеспечении (ч. 3 ст. 30 ТК Беларуси).

*Перемещение*

Перемещением признается поручение нанимателем работнику прежней работы на новом рабочем месте как в том же, так и другом структурном подразделении, за исключением обособленного, на другом механизме или агрегате, но в пределах специальности, квалификации или должности с сохранением условий труда, обусловленных трудовым договором.

**Рабочим местом** является место постоянного или временного пребывания работника в процессе трудовой деятельности.

При перемещении не требуется согласия работника. Перемещение должно быть обосновано производственными, организационными или экономическими причинами.

*Изменение существенных условий труда*

В связи с обоснованными производственными, организационными или экономическими причинами наниматель имеет право в порядке, предусмотренном ТК Беларуси, изменить существенные условия труда работника при продолжении им работы по той же специальности, квалификации или должности, определенных в трудовом договоре.

Изменением существенных условий труда признается изменение системы оплаты труда, режима рабочего времени, включая установление или отмену неполного рабочего времени, изменение гарантий, уменьшение размеров оплаты труда, а также других условий, устанавливаемых в соответствии с ТК Беларуси.

Наниматель обязан предупредить работника об изменении существенных условий труда письменно не позднее чем за один месяц. При отказе работника от продолжения работы с изменившимися существенными условиями труда трудовой договор прекращается.

**Прекращение трудового договора**

Трудовой договор может быть прекращен только в определенных случаях (основания), предусмотренных в законодательстве.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (статья 37);

2) истечение срока действия срочного трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по желанию (статья 40), или по требованию работника (статья 41), или по инициативе нанимателя (статья 42);

4) перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность;

5) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем; отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда, а также отказ от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества и (или) реорганизацией (слиянием, присоединением, разделением, выделением, преобразованием) организации;

6) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 44);

7) расторжение трудового договора с предварительным испытанием (статья 29).

*Расторжение трудового договора, заключенного на неопределенный срок, по желанию работника (ст. 40 ТК Беларуси)*

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом нанимателя письменно за один месяц.

С согласия сторон и в случаях, предусмотренных в коллективном договоре, трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения письменно отозвать свое заявление, если на его место не приглашен другой работник, которому в соответствии с законодательством не может быть отказано в заключении трудового договора.

При наличии обстоятельств, исключающих или значительно затрудняющих продолжение работы (состояние здоровья, пенсионный возраст, радиоактивное загрязнение территории и другие случаи), а также в случаях нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, трудового договора наниматель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу. В последний день работы наниматель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним окончательный расчет.

*Расторжение срочного трудового договора по требованию работника (ст. 41 ТК Беларуси)*

Срочный трудовой договор подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, иных уважительных причин, препятствующих выполнению работы по трудовому договору, а также в случае нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, трудового договора.

Факт нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, трудового договора устанавливается уполномоченным органом надзора за соблюдением законодательства о труде, профсоюзами и (или) судом.

**Контракт (понятие, условия заключения и прекращения)**

Разновидностью срочного трудового договора является контракт, который заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде (ч. 4 ст. 17 ТК Беларуси).

Трудовые контракты заключаются на срок от 1 года до 5 лет.

Трудовой контракт может быть прекращен досрочно, в частности, по соглашению сторон и в порядке расторжения срочного трудового договора по требованию работника (ст. 41 ТК Беларуси).

**Коллективный договор и соглашение**

Коллективный договор – локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работающими у него работниками (ч. 1 ст. 361 ТК Беларуси).

Сторонами коллективного договора являются работники организации в лице их представительного органа (ст. 354 ТК Беларуси) и наниматель или уполномоченный им представитель (ст. 355 ТК Беларуси).

Содержание коллективного договора определяется сторонами в соответствии с генеральным, тарифным и местным соглашениями (при их наличии) в пределах их компетенции, а также ТК Беларуси в предусмотренных им случаях (ч. 1 ст. 364 ТК Беларуси).

Коллективный договор может содержать положения об (о):

1) организации труда и повышении эффективности производства;

2) нормировании, формах, системах оплаты труда, иных видах доходов работников;

3) размерах тарифных ставок (окладов), доплат и надбавок к ним;

4) продолжительности рабочего времени и времени отдыха;

5) создании здоровых и безопасных условий труда, улучшении охраны здоровья, гарантиях государственного социального страхования работников и их семей, охране окружающей среды;

6) заключении и расторжении трудовых договоров;

7) обеспечении занятости, подготовке, повышении квалификации, переподготовке, трудоустройстве высвобождаемых работников;

8) регулировании внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;

9) строительстве, содержании и распределении жилья, объектов социально-культурного назначения;

10) организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;

11) предоставлении дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов;

12) улучшении условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;

13) создании условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;

14) ответственности сторон за невыполнение коллективного договора;

15) ответственности нанимателя за вред, причиненный жизни и здоровью работника и др.

Коллективный договор может иметь приложения, являющиеся его неотъемлемой составной частью.

Коллективный договор распространяется на нанимателя и всех работников, от имени которых он заключен. Действие коллективного договора распространяется на работников, от имени которых он не заключался (вновь принятых и др.), при условии, если они выразят согласие на это в письменной форме.

Соглашение – нормативный акт, содержащий обязательства сторон по регулированию отношений в социально-трудовой сфере на уровне определенной профессии, отрасли, территории.

Соглашения заключаются на республиканском (генеральное соглашение), отраслевом (тарифное соглашение) и местном (местное соглашение) уровнях.

Сторонами соглашения могут быть:

на республиканском уровне – республиканские объединения профсоюзов и нанимателей, а также Правительство Республики Беларусь;

на отраслевом уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и объединения нанимателей, а также соответствующие органы государственного управления;

на местном уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и наниматели (их объединения), а также местные исполнительные и распорядительные органы.

Сфера действия соглашения определяется сторонами в пределах их полномочий.

Коллективный договор, соглашение заключаются в письменной форме.

Коллективный договор, соглашение заключаются на срок, который определяют стороны, но не менее чем на один год и не более чем на три года.

Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, являются недействительными.

Генеральное соглашение является основой для тарифных и местных соглашений, коллективных договоров.

**Рабочее время (понятие и режим)**

Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с трудовым, коллективным договорами, правилами внутреннего трудового распорядка обязан находиться на рабочем месте и выполнять свои трудовые обязанности (ч. 1 ст. 110 ТК Беларуси).

Рабочее время нормируется путем установления норм его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и в течение суток (рабочий день, рабочая смена) (ч. 3 ст. 110 ТК Беларуси).

Полная норма продолжительности рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю (ст. 112 ТК Беларуси).

Для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Например, для работников моложе восемнадцати лет устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени: в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет – не более 23 часов в неделю, от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 часов в неделю (ч. 1 ст. 114 ТК Беларуси). Инвалидам I и II группы устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю (ч. 3 ст. 114 ТК Беларуси). Продолжительность рабочего времени для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны, не может превышать 35 часов в неделю (ч. 4 ст. 114 ТК Беларуси).

Продолжительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности).

*Неполное рабочее время (ст. 118 ТК Беларуси).* По соглашению между работником и нанимателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Наниматель обязан устанавливать неполное рабочее время работникам, указанным в части второй статьи 289 ТК Беларуси. При неполном рабочем дне уменьшается норма продолжительности ежедневной работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работы у нанимателя. При неполной рабочей неделе сокращается число рабочих дней в неделю. Неполное рабочее время может также состоять в одновременном уменьшении норм продолжительности ежедневной работы и числа рабочих дней в неделю.

Режим рабочего времени – порядок распределения нанимателем установленных ТК Беларуси для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и других календарных периодов (ч. 1 ст. 123 ТК Беларуси). Режим рабочего времени определяет время начала и окончания рабочего дня (смены), время обеденного и других перерывов, последовательность чередования работников по сменам, рабочие и выходные дни (ч. 2 ст. 123 ТК Беларуси). Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности) (ч. 4 ст. 123 ТК Беларуси).

**Трудовые и социальные отпуска**

Под отпуском понимается освобождение от работы по трудовому договору на определенный период для отдыха и иных социальных целей с сохранением прежней работы и заработной платы в случаях, предусмотренных ТК Беларуси (ч. 1 ст. 150 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск предназначен для отдыха и восстановления работоспособности, укрепления здоровья и иных личных потребностей работника (ч. 1 ст. 153 ТК Беларуси).

Виды трудовых отпусков:

основной отпуск;

дополнительные отпуска.

Трудовой отпуск предоставляется за работу в течение рабочего года (ежегодно) с сохранением прежней работы и среднего заработка (ч. 2 ст. 153 ТК Беларуси).

Работники независимо от того, кто является их нанимателем, от вида заключенного ими трудового договора, формы организации и оплаты труда имеют право на основной отпуск, если иное не предусмотрено законодательными актами (ст. 154 ТК Беларуси).

Продолжительность основного отпуска не может быть менее 24 календарных дней (ч. 1 ст. 155 ТК Беларуси). Продолжительность основного отпуска обязательна для всех нанимателей (ч. 3 ст. 155 ТК Беларуси).

Продолжительность отпусков работников исчисляется в календарных днях (ч. 1 ст. 151 ТК Беларуси). Государственные праздники и праздничные дни (ч. 1 ст. 147 ТК Беларуси), приходящиеся на период трудового отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются и не оплачиваются (ч. 2 ст. 151 ТК Беларуси).

Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, на основании аттестации рабочих мест по условиям труда предоставляется дополнительный отпуск за работу с вредными и (или) опасными условиями труда (ч. 1 ст. 157 ТК Беларуси).

Работникам, труд которых связан с особенностями выполнения работы, предоставляется дополнительный отпуск за особый характер работы (ч. 2 ст. 147 ТК Беларуси).

Работникам с ненормированным рабочим днем наниматель за счет собственных средств устанавливает дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью до 7 календарных дней (ч. 1 ст. 158).

Работникам, имеющим продолжительный стаж работы в одной организации, отрасли, наниматель за счет собственных средств может устанавливать дополнительный отпуск за продолжительный стаж работы до 3 календарных дней (ч. 1 ст. 159 ТК Беларуси).

Дополнительные поощрительные отпуска могут устанавливаться за счет собственных средств нанимателя коллективным договором, соглашением или нанимателем всем работникам, отдельным их категориям (по специальностям и видам производств, работ, структурных подразделений), а персонально – трудовым договором (ст. 160 ТК Беларуси).

Часть трудового отпуска (основного и дополнительного), превышающая 21 календарный день, по соглашению между работником и нанимателем может быть заменена денежной компенсацией (ч. 1 ст. 161 ТК Беларуси).

Трудовые отпуска (основной и дополнительный) за первый рабочий год предоставляются не ранее чем через шесть месяцев работы у нанимателя, за исключением случаев, предусмотренных ст. 166 ТК Беларуси (ч. 1 ст. 166 ТК Беларуси).

Очередность предоставления трудовых отпусков устанавливается для коллектива работников графиком трудовых отпусков, утверждаемым нанимателем по согласованию с профсоюзом, либо нанимателем по согласованию с работником в случае отсутствия профсоюза (ч. 1 ст. 168 ТК Беларуси).

По договоренности между работником и нанимателем трудовой отпуск может быть разделен на две части, если иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением. При этом одна часть должна быть не менее 14 календарных дней (ч. 1 ст. 174 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск может быть прерван по предложению нанимателя и с согласия работника (отзыв из отпуска) (ч. 2 ст. 174 ТК Беларуси).

*Право работника на перенос или продление трудового отпуска в течение текущего рабочего года* (ст. 171 ТК Беларуси)

Трудовой отпуск может быть перенесен или продлен:

1) при временной нетрудоспособности работника;

2) при наступлении срока отпуска по беременности и родам;

3) в случае привлечения работника к выполнению государственных обязанностей с правом на освобождение от работы;

4) при совпадении трудового отпуска с отпуском в связи с обучением (если работник оформил такой отпуск перед трудовым отпуском или во время последнего после получения вызова учреждения образования);

5) в случаях невыплаты работнику в установленный срок заработной платы за время отпуска;

6) с согласия сторон, а также в других случаях, предусмотренных законодательством или коллективным договором.

Если выше перечисленные причины наступают во время трудового отпуска, он продлевается на соответствующее число календарных дней либо по желанию работника неиспользованная часть отпуска переносится на другой согласованный с нанимателем срок текущего рабочего года.

Если выше перечисленные причины наступили до начала трудового отпуска, отпуск по желанию работника переносится на другое время текущего рабочего года, определяемое по договоренности между работником и нанимателем.

Работник обязан уведомить нанимателя о причинах, препятствующих использованию трудового отпуска в запланированный срок, и времени продления отпуска.

Социальные отпуска работникам предоставляются в целях создания благоприятных условий для материнства, ухода за детьми, образования, удовлетворения семейно-бытовых потребностей и для других социальных целей в соответствии с ТК Беларуси (ч. 1 ст. 183 ТК Беларуси).

Право на социальные отпуска работников не зависит от продолжительности, места и вида работы, наименования и организационно-правовой формы организации (ч. 2 ст. 183 ТК Беларуси).

На время социальных отпусков сохраняется прежняя работа и в случаях, предусмотренных ТК Беларуси или коллективным договором, соглашением, – заработная плата (ч. 3 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются сверх трудового отпуска (ч. 4 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются за тот календарный год, в котором работник имеет на них право (ч. 5 ст. 183 ТК Беларуси).

В случаях неиспользования социального отпуска в текущем календарном году он не переносится на следующий рабочий год и не заменяется денежной компенсацией, в том числе при увольнении (ч. 6 ст. 183 ТК Беларуси).

Виды социальных отпусков:

·        по беременности и родам;

·        по уходу за детьми;

·        в связи с обучением;

·        в связи с катастрофой на Чернобыльской АЭС;

·        по уважительным причинам личного и семейного характера.

**Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность работников**

**Трудовая дисциплина** – обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее выполнение своих обязанностей (ст. 193 ТК Беларуси).

За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей (дисциплинарный проступок) устанавливается дисциплинарная ответственность.

*Меры дисциплинарного взыскания* (ст. 198 ТК Беларуси)

За совершение дисциплинарного проступка наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение.

Для отдельных категорий работников с особым характером труда могут предусматриваться также и другие меры дисциплинарного взыскания.

Право выбора меры дисциплинарного взыскания принадлежит нанимателю. При выборе меры дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника на производстве.

К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер дисциплинарного взыскания могут применяться: лишение премий, изменение времени предоставления трудового отпуска и другие меры. Виды и порядок применения этих мер определяются правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, соглашением, иными локальными нормативными правовыми актами.

*Порядок применения дисциплинарных взысканий* (ст. 199 ТК Беларуси)

До применения дисциплинарного взыскания наниматель обязан затребовать письменное объяснение работника.

Отказ работника от дачи объяснения не является препятствием для применения взыскания и оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Дисциплинарное взыскание оформляется приказом (распоряжением), постановлением нанимателя.

Приказ (распоряжение), постановление о дисциплинарном взыскании с указанием мотивов объявляется работнику под роспись в пятидневный срок.

Работник, не ознакомленный с приказом (распоряжением), постановлением о дисциплинарном взыскании, считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Отказ работника от ознакомления с приказом (распоряжением), постановлением оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

*Сроки применения дисциплинарных взысканий* (ст. 200 ТК Беларуси)

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения дисциплинарного проступка, не считая времени болезни работника и (или) пребывания его в отпуске.

Днем обнаружения дисциплинарного проступка считается день, когда о проступке стало известно лицу, которому работник непосредственно подчинен.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев, а по результатам ревизии, проверки, проведенной компетентными государственными органами или организациями, – позднее двух лет со дня совершения дисциплинарного проступка.

**Материальная ответственность работников**

Материальная ответственность работников за ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей.

*Условия привлечения работников к материальной ответственности* (ч. 1 ст. 400 ТК Беларуси)

Работник может быть привлечен к материальной ответственности при одновременном наличии следующих условий:

1) ущерба, причиненного нанимателю при исполнении трудовых обязанностей;

2) противоправности поведения (действия или бездействия) работника;

3) прямой причинной связи между противоправным поведением работника и возникшим у нанимателя ущербом;

4) вины работника в причинении ущерба.

Работники, как правило, несут полную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю (ч. 1 ст. 402 ТК Беларуси).

*Случаи ограниченной материальной ответственности* (ст. 403 ТК Беларуси)

Ограниченную материальную ответственность несут:

1) работники – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше своего среднего месячного заработка за порчу или уничтожение по небрежности материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также за порчу или уничтожение по небрежности инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных нанимателем работнику в пользование для осуществления трудового процесса;

2) руководители организаций, их заместители, руководители структурных подразделений и их заместители – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше трехкратного среднего месячного заработка, если ущерб причинен неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, непринятием необходимых мер к предотвращению простоев или выпуска недоброкачественной продукции.

Работник, причинивший ущерб, может добровольно возместить его полностью или частично (ст. 401 ТК Беларуси). С согласия нанимателя работник может передать для возмещения причиненного ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное.