

Образовательный уровень руководителя очень важен, но не менее значима квалификация того персонала, которым ему предстоит управлять. Вот в этом направлении нашей экономике и системе образования нужно работать. Квалифицированные специалисты рабочих профессий в настоящее время в большом дефиците.

По мнению представителей различных отраслей промышленности, которое неоднократно высказывалось в адрес выпускников учебных заведений, зачастую необходимо переучивать специалиста, чтобы его допустить до самостоятельной работы.

Для решения проблемы дефицита квалифицированных профессиональных кадров необходимо активное участие в решении данного вопроса государства, образовательных учреждений, представителей бизнеса и деловой общественности. При этом именно деловая общественность может выступать инициатором и посредником между всеми заинтересованными сторонами.

Таким образом, можно заключить следующее: на всем протяжении экономического развития прослеживается стремление сферы управления расширить свои возможности не только за счет привлечения дополнительных ресурсов и источников, но и за счет построения правильной тактики и стратегии управления персоналом и организацией в целом.

Список использованной литературы

1. **Бенько, Д.** Школа развития производственной компании «ИПМ» [Электронный ресурс] / Д. Бенько. – Режим доступа : <https://people.onliner.by/opinions/2016/04/11/mnenie-422>. – Дата доступа : 10.09.16.
2. **Веснин, В. Р.** Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2004. – 176 с.

О. А. Богдановская

Научный руководитель

Г. В. Митрофанова

*Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого
г. Гомель, Республика Беларусь*

ДИСЦИПЛИНАРНЫЕ БЕСЕДЫ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Дисциплинарная беседа – специально подготовленная процедура собеседования непосредственного руководителя с сотрудником, имеющим небольшие нарушения трудовой дисциплины несистематического характера или склонность к ним [1, с. 127]. Многие ошибочно предполагают, что эти беседы проводятся, чтобы наказать виновного. Однако же главная их цель – ликвидировать несоответствие между требованиями и фактическим поведением подчиненного. Опыт европейских специалистов по менеджменту показывает, что более 80% подобных несоответствий на производстве может быть исправлено только руководителем.

Дисциплинарные беседы должны проводиться правильно и последовательно. Неверно проведенная беседа усугубляет ситуацию и, более того, может вызвать тихий «саботаж» среди подчиненных. Чаще всего руководители допускают одну и ту же ошибку. Вместо того, чтобы поговорить с провинившемся сотрудником наедине, в более благоприятной для этого обстановке, руководители проводят беседу на месте и спонтанно, так сказать по «горячим следам». Как правило, в этом случае достается и правому, и виноватому – всем, кто попался под горячую руку. Так, руководители стремятся показать свой авторитет и бескомпромиссность руководства. На самом же деле добиваются противоположного эффекта, и вместо ожидаемого уважения появляется обида и личная неприязнь к руководству, что никак не способствует улучшению дисциплины в коллективе. Целесообразнее в этом случае сосредоточиться на получении ответов на вопросы:

- Не является ли возникшая ситуация средством привлечения внимания и доведения личных претензий?
- Не вызвана ли ситуация личными проблемами (конфликты в семье, в коллективе, болезни родственников либо собственное недомогание и др.)?
- Не связана ли возникшая ситуация с недостатком квалификации, помощи либо обучения?

Выяснять причины, как и проводить всю беседу в целом, лучше наедине. В этом случае сотрудник будет более расположен к разговору, а как следствие, и более откровенен.

Начало беседы должно быть подчинено созданию соответствующего эмоционального фона у подчиненного. Чаще всего сотрудники идут по вызову «на ковер» к начальству, полагая, что ничего хорошего их там не ждет. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они изначально занимают оборонительные позиции: становятся замкнутыми, в некоторых случаях агрессивными, предпочитая отрицать детали проблемной ситуации, либо же наличие такой ситуации в целом. Для подчиненного станет приятной неожиданностью начало беседы, в котором нет упреков, агрессии и «разноса». Здесь уместнее обсудить ситуацию, задать вопросы о текущих проблемах на работе, сформулировать общее положительное отношение к собеседнику и т. п. Подчиненному должно быть понятно, что руководитель ему не враг, что он не испытывает к нему личной неприязни, не собирается морально уничтожить сотрудника. Напротив, начальник хочет в спокойной благоприятной обстановке разобраться в случившемся.

Совершенно недопустим также и резкий переход от положительной информации к отрицательной. Таким образом весь положительный настрой может «потонуть» в последующих обвинениях, и подчиненный не сможет настроиться на откровенный и принципиальный разговор. Следует избегать и подробных разбирательств на тему: «кто виноват и как с ним разбираться». Кроме того, у людей с детства «иммунитет» к выговорам, замечаниям, нотациям, поэтому любая критика, выраженная прямо, бесполезна или же приведет к обратному эффекту. Высказываться следует косвенно. Типичные ошибки в проведении беседы – это бестактное перебивание собеседника, обрывание его речи на полуслове, лишение возможности сотрудника высказать свое мнение, навязывание своего мнения сотруднику, игнорирование или высмеивание аргументов собеседника, отклонение других точек зрения, подтасовка фактов и т. п. [2, с. 93].

Критика эффективна только в том случае, если человек готов ее воспринять, осознать и изменить поведение в лучшую сторону. Для человека важно сохранять самоуважение [3, с. 234]. В ходе беседы следует выражать доверие, готовность поддержать сотрудника в трудный период. Важно показать, что ликвидация проблемы – процесс, носящий взаимный характер. Требуя от подчиненных ответственности, руководитель сам должен демонстрировать не менее ответственный подход к интересам подчиненных. Смысл беседы должен сводиться к обсуждению мероприятий по устранению проблемы, а не к оценке личности и действий сотрудника. Оценка действий подчиненного должна быть объективной, решение о наказании следует выражать четко, просто, делая акцент на понимании и правильной оценке ситуации. Можно показать, что руководителю неприятен этот разговор точно так же, как и провинившемуся сотруднику, но будет ли подобный разговор повторен вновь, зависит только от последнего. Наказание не должно рассматриваться как месть, поскольку осуществляется в соответствии с критериями. Оно эффективно только тогда, когда относится к поступку работника, а не к личности и провинившийся внутренне соглашается с мерой, чувствует за собой вину и готов принять требования руководителя.

Любой разговор должен заканчиваться на позитивной ноте. Главная задача дисциплинарной беседы – вызвать желание у подчиненного исправить имеющиеся недостатки [4, с. 38]. Важно правильно согласовать с сотрудником программу его дальнейших действий и срок ее реализации. После выполнения намеченной программы необходимо провести еще одну беседу, но уже с положительной оценкой. Впоследствии нельзя напоминать о наказании и поступке, его вызвавшем, изменять привычный стиль общения с человеком.

Список использованной литературы

1. Адаир, Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – М. : Экмос, 2003. – 325 с.
2. Кокурина, И. Г. Методика исследования мотивации трудовой деятельности / И. Г. Кокурина. – М. : Изд-во Московского ун-та, 1998. – 128 с.
3. Белолипецкий, В. К. Этика и культура управления : учеб.-практ. пособие / В. К. Белолипецкий, Л. Г. Павлова. – М. : ИКЦ «МарТ», 2004. – 384 с.
4. Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. В. Н. Лавриненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.