

## ДИСЦИПЛИНАРНАЯ БЕСЕДА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

к.э.н., доц. **Швиндина А.А.**, студент **Артеменко В.А.**  
*Сумський державний університет (Україна)*

Дисциплинарная беседа является отдельным видом делового общения, о чем свидетельствуют отличительные ее черты. Безусловно, любая беседа имеет сходство с наиболее распространенными формами делового общения, а именно: определенный круг участников, определенный круг вопросов, ограниченность во времени, обмен аргументами и принятие решения относительно дальнейшего развития отношений между собеседниками.

Отличительными чертами дисциплинарной беседы мы считаем следующие:

- характер проведения общения - для дисциплинарной беседы часто избирается неформальный, "дружественный" или "менторский" тон общения.

Часто именно для такой беседы уместно применение наставничества (коучинга) в работе с сотрудниками;

- особенности проведения - стороны не поставлены заведомо в известность относительно аргументации, а часто и намерений оппонента, данная ситуация характеризуется частичной неопределенностью;

- мотивы поведения в ходе беседы - каждую из сторон побуждают к действию различные установки поведения: один обвиняет, второй - оправдывается;

- разность в аргументации - обе стороны могут применять жесткую аргументацию для отстаивания противоположных позиций (установок, побудительных сил и т.д.). Провинившийся часто пытается избежать наказания, и с этой целью пользуется спекулятивной аргументацией, манипулируя информацией и данными;

- меры воздействия (по отношению к провинившемуся) - в качестве влияния на поведение собеседника могут применяться штрафные санкции. К штрафным санкциям мы относим как допустимые меры наказания, так и отсутствие вознаграждения. Например, отсутствие благорасположения на определенный период может стать "кнудом" для сотрудника;

- цель проведения может отличаться у собеседников, но в чем-то может и совпадать. Так, если оба использует тактику избегания при решении конфликта, обе стороны заинтересованы в том, чтобы сгладить ситуацию. В случае серьезного нарушения, у провинившейся стороны часто присутствует оппортунистическое намерение избежать ответственности, а менеджер должен стремиться определить причины отклонения в поведении с тем, чтобы бы избежать повторения подобной ситуации в будущем. Конечно, возможна ситуация, когда провинившийся сам стремится прояснить причины своего поведения, возможно спровоцированного ошибочными требованиями системы;

- распределение власти: больший вес принадлежит обвиняющей

стороне, которая действует с позиции силы (власти, влияния, закона и т.д.).

Все вышесказанное еще раз подчеркивает актуальность применения дисциплинарных бесед в работе с персоналом, как элемент наставничества. Феномен наставничества в управлении человеческими ресурсами по-прежнему представляет научный и дискуссионный интерес.

На наш взгляд, лидерство, основанное только на поощрении позитивно подкрепленного поведения (теория подкрепления Скиннера), является "избегающим" лидерством, если можно вообще называть лидером человека, избегающего проблем. Ведь такой человек, избегающий проблем, игнорирующий ошибки, не стремящийся к выявлению и разрешению конфликтов, по сути, ведет себя также легкомысленно, как и нарушитель правил. И нарушитель правил, и лидер, избегающий проблем, - оба уклоняются от выполнения поставленной перед ними задачи: эффективного функционирования отдельного процесса (управленческого, производственного и т.д.).

Истинный лидер - это человек, призванный самим собой, своей совестью, своими внутренними стандартами качества, к выявлению отклонений и налаживанию ровного и эффективного сотрудничества между людьми.

Менеджер в работе с подчиненными выигрывает только тогда, когда одновременно с официальной должностью занимает позицию лидера в социальной иерархии отношений.

Исходя из такой установки, менеджер-лидер не должен бояться проблем и проблемных людей, более того, подобные "переговоры с инакомыслящими" могут стать источником рациональных предложений по усовершенствованию организационной системы.

Главный принцип, которого следует придерживаться в ходе таких бесед: «выигрыш - выигрыш». В командной работе, успех одной личности - это победа для всей команды, а отклонение от цели и рискованное поведение даже одного человека могут поставить под угрозу существование всего проекта.

Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2014. – Т.1. – С. 283-285.