

# «Социальное взаимодействие в строительной отрасли: теория и практика»



# Взаимодействие



***Взаимодействие*** — процесс, в ходе которого люди, совершая определенные действия, стремятся вызвать необходимую им реакцию у других индивидов или социальных групп, возникающая реакция порождает ответные действия индивида.





**Взаимодействие может быть охарактеризовано как социальное, если:**

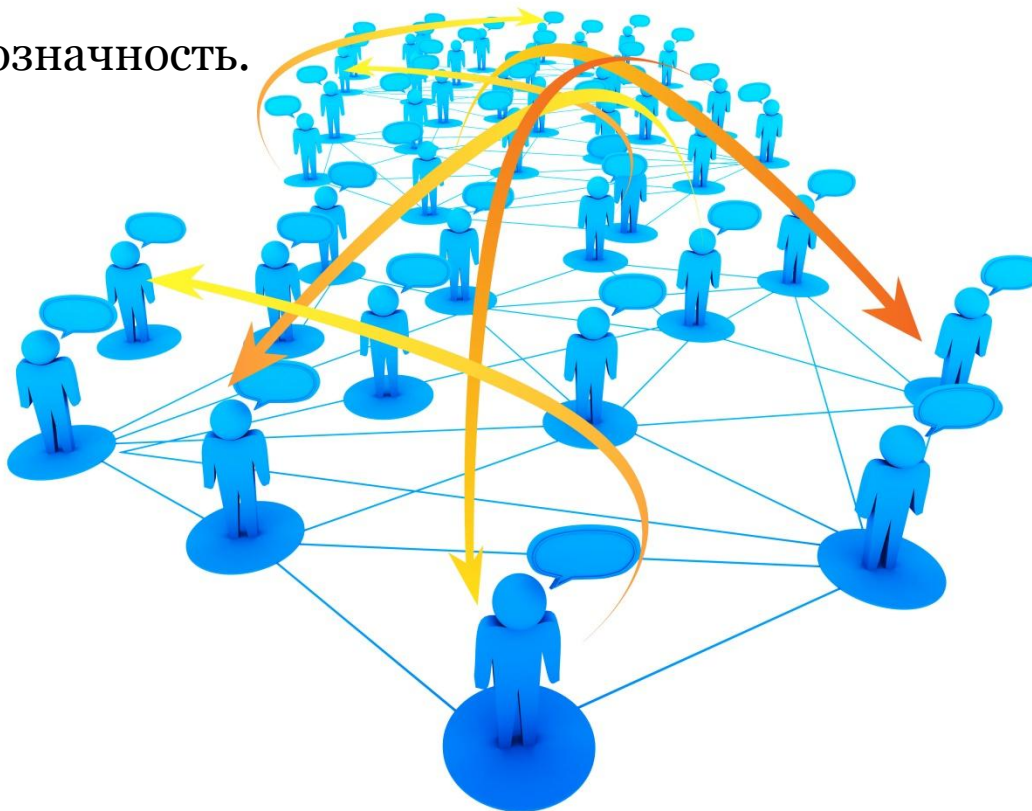
- основано на использовании социально значимых (одобренных или запрещенных) способах вербальной и невербальной коммуникации;
- нацелено на достижение социально значимых для индивида целей;
- сохраняет существующую социальную структуру или приводит к ее изменениям;
- его результат — социально значимый продукт.



# Признаки социального взаимодействия



- предметность
- доступность для наблюдения со стороны и регистрации,
- ситуативность
- рефлексивная многозначность.



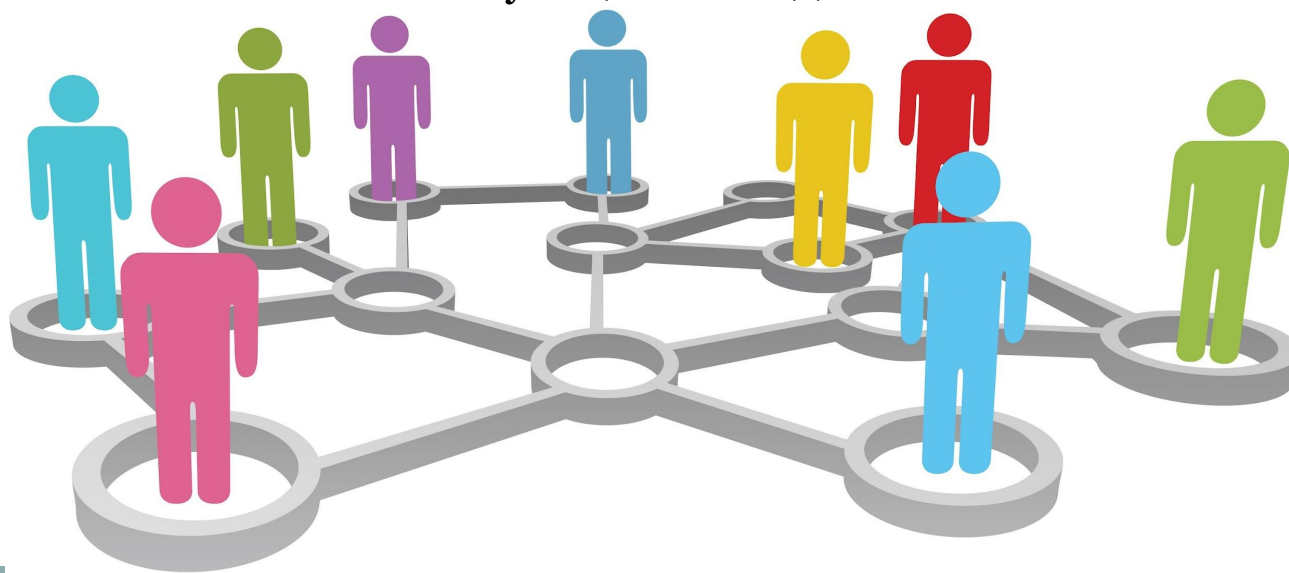
# Стороны социального взаимодействия



Социальное взаимодействие имеет две стороны: объективную и субъективную.

*Объективная сторона* — это независимые от людей социальные нормы, правила и структуры, которые определяют и контролируют содержание и характер взаимодействия между людьми.

*Субъективная сторона социального взаимодействия* — это сознательное отношение индивидов друг к другу, основанное на взаимном ожидании соответствующего поведения.



# Виды взаимодействия:



- консенсус (компромисс, соглашение, сделка);
- конфронтация (борьба, конфликт, антагонизм, соревнование);
- сотрудничество (сотворчество — творческий союз).



# Виды социального взаимодействия классифицируют:



- по количеству субъектов взаимодействия: между двумя людьми, между индивидом и группой, между группами;
- по характеру взаимоотношений субъектов взаимодействия: односторонние и двусторонние, солидарные (согласованные) и антагонистические (враждебные);
- по сроку: краткосрочные и долгосрочные;
- за наличием (отсутствием) организованности: организованные и неорганизованные;
- за сознанием взаимодействия: осознанные и неосознанные;
- за «материальностью» обмена: интеллектуальные (идейные), чувственные (эмоциональные) и волевые.

# Теоретических модели, реконструирующие механизм социального взаимодействия:



- концепция социального обмена Дж. Хоманса: «люди взаимодействуют друг с другом на основе своего опыта, взвешивая возможные вознаграждения и затраты»;

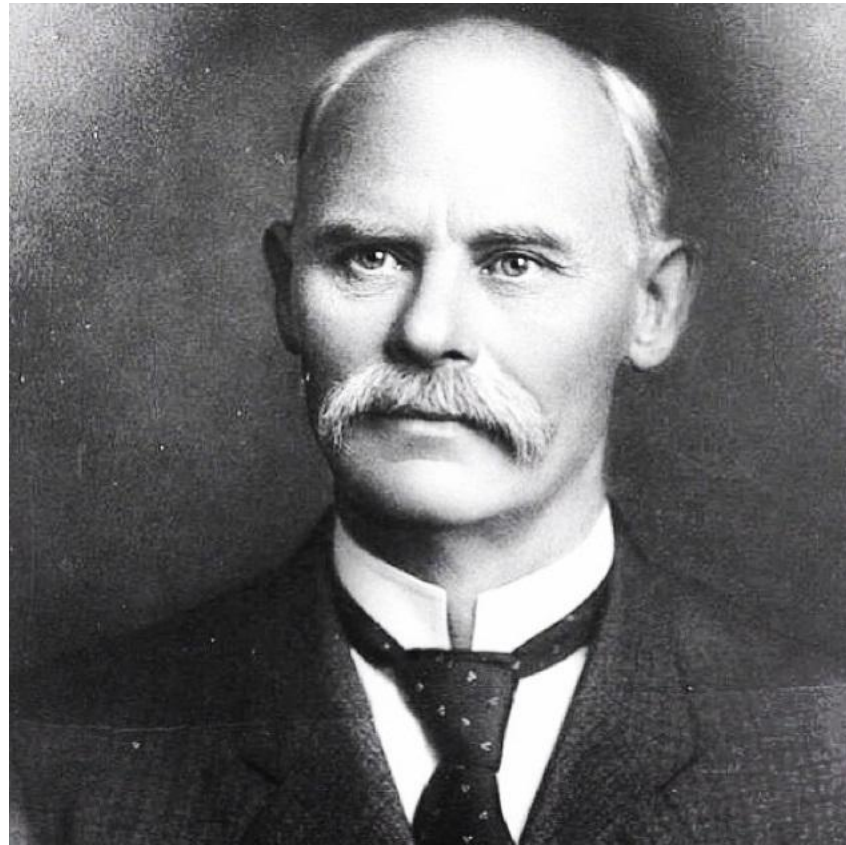




# Теоретических модели, реконструирующие механизм социального взаимодействия:



- символический интеракционизм Дж. Г. Мида: «поведение людей по отношению друг к другу и предметам окружающего мира определяется тем значением, которое они им придают»;



# Теоретических модели, реконструирующие механизм социального взаимодействия:



- управление впечатлениями (социодраматический подход) Э. Гофмана: «социальные ситуации напоминают драматические спектакли, в которых актеры стремятся создавать и поддерживать благоприятное впечатление».



# Моделирование действий



Особое внимание отводится системному моделированию действий и поведения человека в организации, которое может быть представлено с позиции:

- 1) взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);
- 2) организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое — исходная точка рассмотрения).

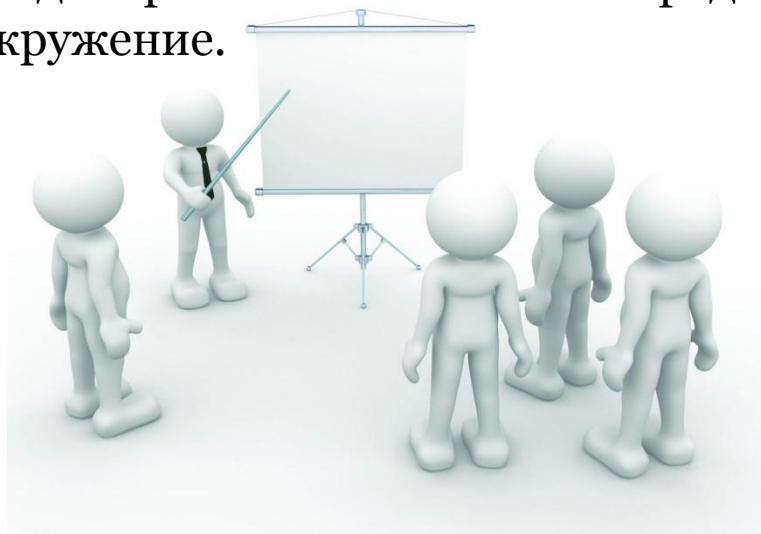


# Взаимодействия человека с организационным окружением



В первом случае модель взаимодействия может быть описана следующим образом.

- человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;
- человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;
- действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.



# Взаимодействия человека с организационным окружением



**Организационное окружение** — те, кто взаимодействуют с человеком.

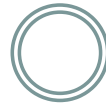
**Стимулирующие воздействия** — весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п.

Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

**Действия** — мышление, телодвижения, речь, мимика, возгласы, жесты и т.п.



# Результаты взаимодействия



Результаты взаимодействия состоят из двух частей. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая — что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.



# Организация как целое



Во второй модели человек рассматривается как составная часть системы и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности. Система имеет вход, преобразователь и выход (взаимодействия с внешним окружением, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия). Ее элемент — человек, включенный в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой.



# Формальные отношения



**Формальные организационные отношения** – это осознанные и официально регламентированные отношения, которые предполагают заранее известные позиции (роли) участников общения. При формальном взаимодействии поведение участников подчинено определенным правилам и не допускает выхода за установленные рамки. Ограничение свободы может колебаться: от механического соблюдения ритуалов до произвольных отношений.

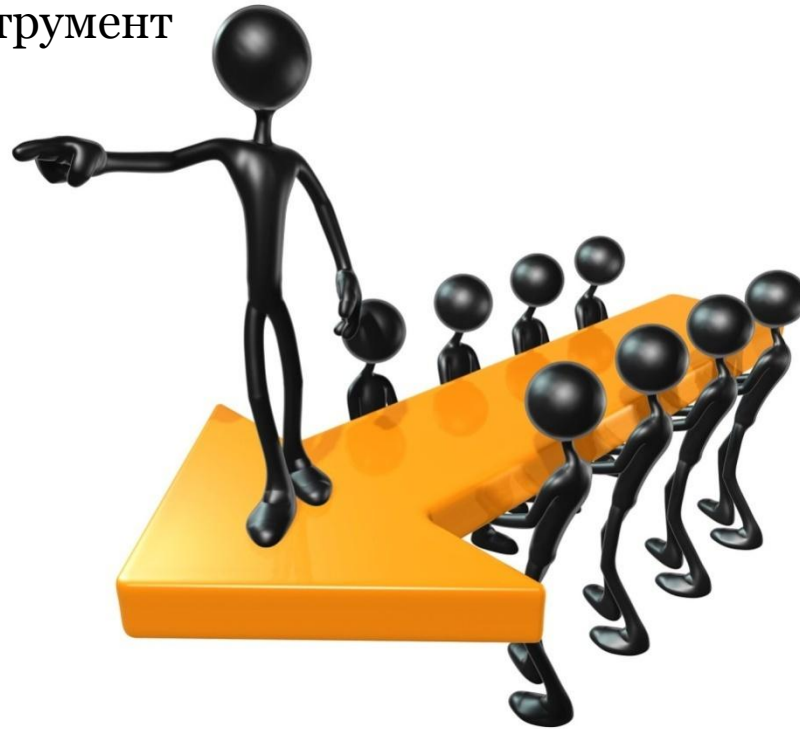




# Формальные отношения



Благодаря «формальным отношениям» удастся запрограммировать поведение человека, придать ему механистический характер, что позволяет избегать личных взаимоотношений с конкретными людьми. Общение с другим человеком рассматривается всего лишь как средство для достижения цели, а коллега — как инструмент



# Формальные отношения



Это очень экономичная практика взаимодействия, не отягощенная симпатиями или антипатиями. Благодаря их исключению участники могут не тратить силы и время на «выяснение отношений», а «заниматься делом». Регламентирование отношений внешними правилами (нормами) превращает организацию в единый организм, а индивидуума — в клеточку этого организма.



# Формальные отношения



В сфере бизнеса, в том числе строительного, формализация отношений выступает как социальная и производственная необходимость. Формальные отношения создают атмосферу безопасности, поскольку ограждают от непредсказуемых последствий спонтанного общения. Общение между людьми превращается в набор алгоритмов, сохраняющихся и передающихся следующим поколениям работников. Если кто-либо из представителей организации нарушает установленные правила и вносит в отношения значительный неформальный компонент, то это вызывает ответное неприятие вплоть до возмущения. Таким образом, формализация успешно позволяет избежать излишних межличностных отношений «Я — Ты».

# Неформальные отношения



Неформальные организационные отношения фиксируют дружбу людей, возможность их сопереживания, взаимного подражания, содействия и помощи как в работе, так и в сугубо личных делах.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, руководитель должен знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.



# К типичным ошибкам руководителя относятся случаи, когда он:



- не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненным большим количеством вопросов общего характера;
- «зациклен» на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.



# Неформальные отношения



Успех неформальных отношений с подчиненными базируется на формировании чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда принципов и правил делового общения. Основополагающее значение имеет уважение чужого достоинства.



# Неформальные отношения



Нравственно-психологическая основа этого принципа — аксиома социальной психологии, согласно которой ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки.

Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно помнить, что «сильный никогда не унижает».

Поэтому недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа «лентяй», «бездельник», «тупица» и т.д.



# Как должен вести себя руководитель



Если подчиненный ошибся и совершил проступок, то он обычно осознает свою вину и адекватно воспринимает наказание. Но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого.

Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося. Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят всех, а выговаривают с глазу на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.





# Как должен вести себя руководитель



Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.



# Как должен вести себя руководитель



Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя. Типичная ошибка молодых руководителей – стремление стать «своим» среди подчиненных. Лучше сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен. Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.



# Участники строительства



Строительство как специфический вид деятельности реализуется в форме инвестиционно-строительных проектов (ИСП). К инвестиционно-строительному проекту привлекается значительное количество участников

В современной практике строительства в зависимости от характера объекта, специфики требований заказчика и финансовых возможностей инвестора применяются различные схемы взаимодействия участников ИСП. Выбранная для выполнения конкретного проекта схема взаимодействия определяет содержание и особенности заключаемого сторонами договора строительного подряда, в том числе специфику формирования цены.



# Участники строительства



## УЧАСТНИКИ

Инвесторы, заказчики

Проектировщики

Производители материально-технических ресурсов

Подрядчики (строительно-монтажные организации)

Логистические компании

Транспортные компании

## ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ

Финансирование и кредитование инвестиций в основной капитал

Разработка архитектурной, строительной, технологической и сметной документации

Производство строительных материалов, изделий и конструкций, а также строительных машин и механизмов, технологического, энергетического и другого оборудования

Производство строительно-монтажных работ. Сдача в эксплуатацию строительной продукции

Формирование материалопотоков, комплектация, упаковка, доставка, складирование строительных материалов, изделий, конструкций и т.д.

Перевозка материально-технических ресурсов

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ

· Предприятия · Физические лица ·  
Банки, кредитные организации ·  
Федеральные и местные органы исполнительной власти ·  
Институциональные инвесторы (пенсионные фонды, страховые компании т.д.)

· Архитектурные мастерские ·  
Проектные организации ·  
Изыскательские организации

Заводы, предприятия стройиндустрии

Холдинги, корпорации Организации различной формы собственности

Склады Оптовые базы Комплектующие организации  
Консультативные фирмы  
Вычислительные центры

Организации различной формы собственности

# Схемы взаимодействия участников инвестиционно-строительных проектов

1. Традиционная схема;
2. Схема «проектирование и строительство»;
3. Концессионная схема.



# Традиционная схема взаимодействия



Традиционная схема взаимодействия участников ИСП характеризуется тем, что строительные и проектные работы выполняются разными участниками ИСП (в первом случае - это подрядная компания, а во втором – проектная организация), при этом, как правило, проектные и строительные работы осуществляются последовательно. Традиционная схема иногда называется схемой «проектирование-тендер-строительство», так как подрядные торги проводятся после завершения проектных работ. Традиционная схема взаимодействия имеет многовековую историю и широко применяется в строительстве.

## Традиционная схема взаимодействия участников ИСД



# Преимущества традиционного подхода



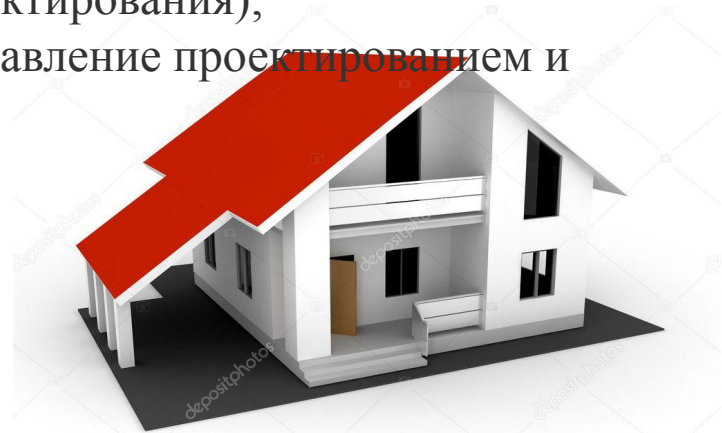
- обеспечивается возможность достижения максимальной экономии средств инвестора;
- выполнение каждого вида работ специализированной организацией (проектирование – проектной организацией, строительство – строительным подрядчиком) обеспечивает высокий уровень профессионализма и как следствие - высокое качество работ;
- последовательное выполнение работ позволяет довести каждую из работ до надлежащего уровня качества;
- обеспечивается равномерное распределение рисков между заказчиком и подрядчиком;
- обеспечивается контролируемость хода, стоимостных показателей и результатов работ на каждом этапе, возможность исправления ошибок и внесения корректив в ход выполнения работ (результат – обеспечение надлежащего уровня качества, гибкость, оптимизация использования ресурсов, эффективное использование финансовых средств);
- имеется длительная история и большой накопленный опыт применения.



# Недостатки традиционного подхода



- более длительные, чем при применении других схем, сроки выполнения строительных проектов;
- значительная вероятность превышения фактической стоимости строительства над акцептованной (принятой заказчиком стоимостью, предложенной победителем конкурса);
- значительная вероятность продления установленного в договоре срока завершения работ;
- разрыв между проектированием и строительством (выполняются разными организациями, между проектированием и строительством может пройти сколь угодно долгое время, подрядчик не участвует в процессе проектирования);
- значительная вовлеченность заказчика в текущее управление проектированием и строительством объекта.





# Схема «проектирование и строительство»



Схема «проектирование и строительство» предполагает передачу функций проектирования и строительства одному участнику ИСП.

**Наиболее часто применяющимися вариантами этой схемы являются:**

- проектно-строительный подряд;
- выполнение работ на условиях «под ключ».

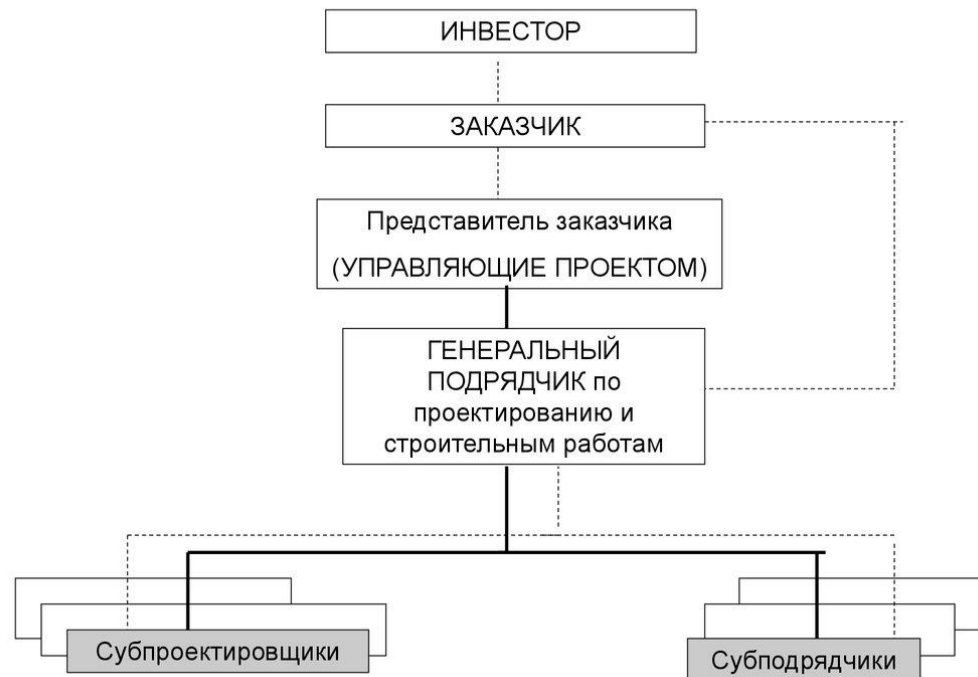
Проектно-строительный подряд широко применяется заказчиками, возводящими объекты, требования к которым могут быть сформулированы с достаточной полнотой (например, торговые павильоны, административные здания, гостиницы и т.д.), либо объекты, где собственно строительные работы имеют меньшую сложность и важность, чем, скажем, инженерное оборудование здания или подбор, закупка и монтаж технологического оборудования.

# Преимущества



- достижение параллельности выполнения работ и сокращение сроков выполнения контракта;
- уменьшение степени вовлеченности заказчика в осуществление текущего управления проектом в части проектирования и строительства;
- уменьшение рисков заказчика (прежде всего за счет рисков, связанных с осуществлением и результатами проектирования).

## Схема «проектирование и строительство»



# Недостатки



К недостаткам данного варианта схемы можно отнести недостаточную «прозрачность» и контролируемость процесса и результатов проектирования, а также более высокую общую стоимость объекта по сравнению со стоимостью такого же объекта, построенного традиционным методом, в связи с тем, что подрядчик, взяв на себя дополнительные риски, связанные с проектированием объекта, будет стремиться компенсировать их путем увеличения цены контракта.



# Концессионная схема



В основе *концессионной схемы взаимодействия* участников ИСП лежит государственно-частное партнерство (ГЧП) в форме концессий, обеспечивающее привлечение бизнеса к реализации инвестиционно-строительных проектов, традиционно относящихся к ведению государства (строительство дорог, объектов энергетики, коммунальной инфраструктуры и.т.д.). Механизм концессии предусматривает, наряду со строительством, последующую эксплуатацию построенного объекта подрядчиком. Для успешной реализации концессии требуется создание партнерских отношений между государством и частным бизнесом.



# Концессионная схема



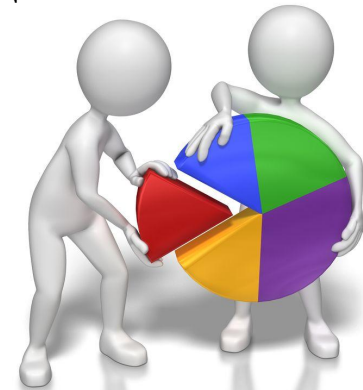
**Содержание такого партнерства, в общем случае, состоит в следующем:**

- частный инвестор берет на себя обязательство построить, оснастить и ввести в эксплуатацию объект за цену, указанную в контракте, а также эффективно эксплуатировать объект или производить на нем определенный продукт, или обеспечивать предоставление определенных услуг в объеме и на условиях, также определенных в контракте.
- государство берет на себя обязательство в течение указанного в контракте срока закупать продукты (услуги), произведенные на объекте, построенном и эксплуатируемом частным инвестором, либо обеспечивать условия, при которых продажа производимых продуктов (услуг) позволяет осуществить возврат инвестиций и получение прибыли, либо иным образом минимизировать риски невозврата инвестиций и/или неполучения прибыли.

# Концессионная схема



В большинстве случаев инициатива установления партнерства с частным бизнесом исходит от государства и вызывается неспособностью государства обеспечить необходимые объемы, концентрацию и эффективное использование финансовых ресурсов в целях поддержания и инновационного развития инфраструктуры всех типов, в то время как частный бизнес имеет большие свободные денежные ресурсы, по природе своей более эффективен и при надлежащем контроле способен лучше решать эти задачи. Государственно-частное партнерство в форме концессий широко распространено в Великобритании, США, Франции, Канаде и активно развивается в современной России.



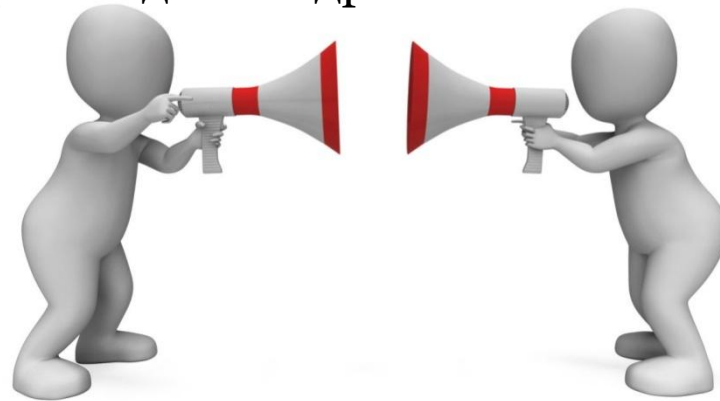
# Одна из основных проблем социального взаимодействия в строительстве - конфликт



Функционирование строительной организации осуществляется в соответствии с заранее и четко определенными задачами и целями, которые определяют направление ее деятельности и специфику.

Вместе с тем, персонал организации имеет собственные индивидуальные цели и задачи, которые в процессе трудовой деятельности могут противоречить целям организации в целом.

В ситуациях разногласия интересов между людьми, работающими в организации, могут возникать конфликты, которые оказывают негативное влияние на эффективность функционирования, текучесть персонала, снижение объема производства и др.



# Понятие конфликта



Конфликт обычно определяется как отношение противоречия, в основе которого проступает отсутствие согласия между двумя или более сторонами — участниками, лицами или группами.





# Типы конфликтов:



- 1) внутриличностный;
- 2) межличностный;
- 3) между личностью и группой;
- 4) межгрупповой.



# Внутриличностный конфликт



Внутриличностный конфликт не относится к социальным взаимодействиям. Это разногласия между различными психическими факторами внутреннего мира личности (потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т.д.), оказывающиеся на некоторое время несовместимыми. В организации такой конфликт проявляется в форме ролевого конфликта.



# Межличностный конфликт



*Межличностный конфликт* — наиболее распространенный тип конфликта в организациях. Анализ причин данной конфликтности показывает, что чаще всего они возникают между руководителем и подчиненным, когда расходятся внешняя оценка и самооценка оцениваемой производственной деятельности. Например, руководитель считает, что подчиненный не работает в полную силу, а подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования. Вследствие непонимания и несоблюдения субординации возникает почти 80 % всех межличностных конфликтов в коллективе.



Причинами таких конфликтов могут выступать как социально-психологические, так и личностные обстоятельства. К ним относятся:



- потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации
- несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей,
- различия в способах оценки деятельности и личности друг друга
- напряженные межличностные отношения
- стремление к власти
- психологическая несовместимость.

Существует внутренняя градация межличностных конфликтов по субъектному признаку: а) конфликты между управляющими и управляемыми, относящимися к персоналу организации с учетом иерархии рассматриваемых рангов; б) конфликты между рядовыми сотрудниками; в) конфликты на управленческом уровне (между руководителями одного ранга).

# Межгрупповой конфликт



Конфликт между личностью и группой возникает в случае нарушения отдельным представителем норм, установленных группой для своих участников, либо из-за того, что индивид, как участник группы стремится к достижению целей, не совпадающих с целями группы.

Межгрупповой конфликт — это конфликт между различными формальными и неформальными группами, представленными в структуре организации: между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Причины межгруппового конфликта — несправедливое распределение ресурсов, имеющихся на балансе организации, и расхождение групповых и корпоративных целей.

# Организационные конфликты



Последние три типа конфликтов могут быть охарактеризованы как профессиональные, если они возникают в производственных организациях. Все рассмотренные конфликты также могут быть скрытыми или явными.

У конфликтов, протекающих внутри организаций, есть общие черты, свойственные другим видам социальных конфликтов (референтность, субъективность и т.д.) и характерные отличия.



# Особенности организационных конфликтов



Главная особенность организационных конфликтов — их высокая прогнозируемость. Благодаря заданным стандартам, способствующим координированию поведения сотрудников, можно легко отслеживать ситуации, которые в дальнейшем могут перерасти в конфликты.

Другая особенность организационных конфликтов — влияние ролевой структуры организации на выполнение сотрудниками профессиональной деятельности в соответствии с существующими поведенческими стереотипами. Роли накладывают существенный отпечаток на личность каждого человека и зависят от социальных позиций и конкретного трудового поведения. Необходимо подчеркнуть, что роли очень быстро закрепляются, могут иногда противоречить друг другу и со своей стороны также оказывать влияние на оценку социальной позиции и трудовое поведение.

# Горизонтальная и вертикальная дифференциация



В ходе управления посредством целенаправленной координации деятельности сотрудников и материальных ресурсов происходит разделение трудового процесса на элементы в целях полноценного контроля и дифференциация структуры организации по горизонтали и вертикали.

Разделение по горизонтали осуществляется, например, по выполняемой работе, производимому продукту, потребительским группам, месту расположения. Оно может спровоцировать возникновение конфликтов интересов, так как возможна ориентация на различные цели в группах, распределенных по различным критериям.

Вертикальная дифференциация затрагивает управленческий аппарат и определяется количеством уровней власти, а также распределением властных полномочий. При анализе возникновения конфликтов выделяют объективную и субъективную стороны.





Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди:



Неблагоприятные условия труда, недостаток в организации труда, перезагруженность, несовершенство системы оплаты, несоответствие прав и обязанностей, плохое оснащение техническими средствами, непонимание и недоверие среди коллег. Если люди оказались в такой ситуации, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности, вероятность возникновения конфликтов довольно велика. С другой стороны, возможны ошибочные действия со стороны руководителя, заключающиеся в нарушении трудового законодательства, и несправедливая оценка руководителем работы подчиненного.

Очень трудно работать с людьми, которые, например, «тянут одеяло на себя» или не дают полностью реализовать свои возможности и показать свои идеи, а просто требуют выполнять точно данные указания без внесения в указания креативных идей и мыслей. Если дать задание группе равных друг другу работников и назначить ответственным лицом за исполнение того или иного задания одного из них, то сразу же возникнет конфликт между членами этой группы. Каждый будет задавать вопрос: «Почему не он стал ответственным?». Работа в изначально конфликтном коллективе будет очень трудна, и неизвестно, придут ли работники к общему мнению, приступят к работе или будут постоянно находиться в «боевой готовности», и времени на выполнение заданий просто не останется.

# Субъективная сторона профессиональных конфликтов

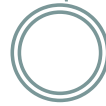


Наряду с объективной стороной выделяется также субъективная сторона профессиональных конфликтов: управленческие причины, которые вытекают из-за необоснованности ошибочно принятых решений, излишней опеки со стороны руководителя, недостаточной профессиональной подготовки, неравномерной трудовой нагрузки, отсутствия мотивации.

При всей сложности конфликтных ситуаций они требуют разрешения, в том числе использования известных инструментов управления. Например, в случае возникновения межличностных конфликтов необходимо сбалансировать рабочее место каждого сотрудника. Это означает, что рабочее место должно быть обеспечено всем необходимым оборудованием и средствами для выполнения функций для каждого работника, в зависимости от его трудовых обязанностей. Также необходимо взаимно уравновесить права и обязанности каждого сотрудника или, по крайней мере, сотрудников, занимающихся одним делом.

Руководителю или его заместителю необходимо провести рассогласованность связей между сотрудниками и их рабочими местами. Это позволит работнику более четко выполнять свои трудовые обязанности и не отвлекаться на выполнение не свойственных трудовых функций, что позволит резко сократить конфликты в коллективе, приведет к отсутствию фраз «почему я» или «это не моя обязанность».

# Правила для руководителя по минимизации конфликтных ситуаций с подчиненными:



**Правило 1. Необходимо давать своим подчиненным конкретные задания, которые возможно выполнить.**

Распоряжение должно быть изложено доступным языком с точно поставленными задачами и целями. В случае слабого восприятия текста повторить еще раз распоряжение или попросить изложить его того сотрудника, которому оно дано.

**Правило 2. Все распоряжения и приказы, отдаваемые руководителем, должны быть законными и не превышать должностные полномочия.**

Руководитель никогда не должен идти вразрез с законом и должен давать только законно обоснованные распоряжения.

**Правило 3. Критиковать подчиненного только один на один с ним.**

При критике нельзя указывать на личность подчиненного, необходимо делать акцент на действия или бездействия, которые он совершил, и указывать на пути разрешения сложившейся ситуации.



# Правила для руководителя по минимизации конфликтных ситуаций с подчиненными:



## **Правило 4. Критика всегда должна следовать после похвалы.**

Разговор с сотрудником важно начать с положительных моментов и достижений этого сотрудника, чтобы положительно настроить его по отношению к руководителю. После похвалы указать на недочеты в его работе.

## **Правило 5. В ходе критики не указывать на национальность сотрудника, его вероисповедание, не давать негативную характеристику той социальной группе, к которой он относится, т.**

е. вести себя с подчиненным на равных, чтобы у подчиненного не возникало чувства дискомфорта.

## **Правило 6. Всегда быть справедливым по отношению к подчиненным, не выделять «любимчиков», а честно отмечать и поощрять заслуги всех подчиненных.**



# Правила для руководителя по минимизации конфликтных ситуаций с подчиненными:



**Правило 7. Всегда контролировать исполнение распоряжений в ходе их выполнения.**

Это повысит качество выполнения и при необходимости вовремя откорректирует действия подчиненного.

**Правило 8. Никогда не пытаться за короткий период времени перевоспитать подчиненного, который руководителю неуютен.**

Если попытаться перевоспитать подчиненного за короткий срок, то это приведет к конфликтным ситуациям.

**Правило 9. Как можно реже наказывать своих подчиненных и как можно чаще помогать им в выполнении распоряжений, не подчеркивая свое превосходство над ними, давая возможность подчиненному раскрыться.**

**Правило 10. Никогда не следует винить подчиненных в своих неудачах и ошибках.**



Спасибо за внимание!

