

### **МОББИНГ: ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ.**

Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе: функциональные и профессиональные различия структурных подразделений; профессиональные и личностные различия сотрудников; наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить. Бизнес-консультанты считают, что возникновение моббинга связано с неправильной организационной структурой и психологическим климатом на предприятии. Они выделяют следующие возможные причины моббинга:

- неясные цели организации и стратегии ее развития;
- отсутствие навыков управления у высшего руководства;
- неурописанный механизм принятия решений;
- отсутствие обратной связи;
- плохая организация информационных потоков на предприятии, вследствие чего некоторые сотрудники рассматривают обладание информацией как особый род власти;
- расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей;
- отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- нечеткое разделение труда между отделами или сотрудниками, возможность дублированных или пересекающихся заданий;
- текучка кадров, частая смена топ-менеджеров;
- резко различающаяся мотивация у сотрудников;
- попустительское отношение к любителям интриг и закулисных игр;
- преувеличение интимных или родственных связей между подчиненными и руководством;
- неправильная организация труда и, как следствие, большая перегрузка отдельных специалистов;
- внутренняя конкуренция среди персонала в торговой фирме за большую эффективность работы с клиентами;
- внешняя для фирмы кризисная ситуация [1].

#### **Пути решения проблемы**

Признаки моббинга вызывают разную реакцию руководителей. Иногда начальство совсем не восприимчиво к ним, а иногда - гласно или негласно поощряет соперничество. И в том, и в другом случае ситуация, как правило, выходит из-под контроля, даже если руководителю кажется, что он управляет ей. Признаки моббинга вызывают разную реакцию руководителей. Возможных вариантов управленческой ситуации три:

1) руководство организации (в том числе менеджер по персоналу) не замечает существование моббинга на своем предприятии;

2) руководство организации (и менеджер по персоналу) само является виновником появления моббинга;

3) руководство организации (или хотя бы менеджер по персоналу) принимает все меры, чтобы избавить и защитить сотрудников от появления и существования моббинга.

Именно менеджеры, прежде всего, обязаны понимать важность здорового психологического климата для нормальной работы сотрудников компании. В целях профилактики моббинга менеджеру рекомендуется:

- ✓ не отдавать открыто предпочтения никому из своих сотрудников — это может стать провокацией и поводом для моббинга;

- ✓ использовать методы командообразования и контроль за основными HR-системами: прием, продвижение, мотивация;
- ✓ никогда не поддерживать сотрудников, если явно видно, что кто-то из них хочет очернить одного из коллег в глазах руководства, имейте свое мнение о каждом из сотрудников и отстаивайте его [2];
- ✓ позаботиться о демократическом стиле управления, при котором сотрудники имели бы возможность открыто выразить негодование или неудовлетворённость и высказать своё мнение;
- ✓ настроить сотрудников на самостоятельность и компетенцию;
- ✓ сделать прозрачными (внутри отделов) процессы принятия решений;
- ✓ дать сотрудникам как можно больше пространства для действий. Это является профилактикой «моббинга от скуки»;
- ✓ сделать прозрачными цели организации. Чем они яснее, тем выше мотивация при работе над их достижением и тем лучше сотрудничество;
- ✓ позаботиться о регулярных обсуждениях возникающих проблем;
- ✓ повышать коммуникативные способности сотрудников, способности к командной работе и к сотрудничеству, а также компетенцию в разрешении конфликтов; предлагать им соответствующие семинары и курсы;
- ✓ ввести в действие инструменты персонального развития для профилактики моббинга (например, программы по введению в должность новых сотрудников, переговоры с сотрудниками, прощальные интервью при увольнении);
- ✓ ознакомить подчинённых с информацией о моббинге, стратегиях защиты от него и о санкциях. Объяснить, что моббинг в организации не только не желателен, но и наказуем;
- ✓ позаботиться об организационном климате, в котором ценится взаимная поддержка;
- ✓ ввести формы поощрения и признания, которые позволят каждому сотруднику реализовать свои потребности в признании, уважении, самоутверждении;
- ✓ регулярно наблюдать за социальными событиями и за изменениями в поведении отдельных сотрудников;
- ✓ препятствовать распространению сплетен;
- ✓ приступить к разрешению конфликта, если сотрудники не могут его разрешить, или привлекать к этому внештатного консультанта (психолога) [3].

Руководителю, узнавшему о моббинге в своей организации, лучше всего выбрать следующий алгоритм действий: *диагностика – принятие решения – исполнение – мониторинг*. Если ситуация затянулась, необходимо пригласить специалистов-конфликтологов.

Особую роль в мониторинге таких ситуаций и их преодолении, безусловно, играют менеджеры по персоналу, руководители соответствующих служб. Особое внимание им следует обратить на следующее. В основе потенциального конфликта в организации может лежать *межличностный конфликт* одного из сотрудников с начальством. В подобных ситуациях необходимо помнить, что одной из основных задач руководителя службы персонала является защита прав работников, в том числе и перед вышестоящим начальством. Своевременное вмешательство менеджера по персоналу способно радикально улучшить ситуацию. Взяв на себя инициативу, он способен перевести межличностный конфликт из конфронтационной фазы для начала в компромиссную. Это также повышает производительность труда и сказывается на работе фирмы и отдельно взятого структурного подразделения [2].

Дальновидный руководитель сделает все возможное, чтобы восстановить мир и пресечь нездоровые отношения между сотрудниками. Начать лучше с открытого обсуждения проблемы со всеми участниками моббинга. При этом директор должен быть объективен, как бы он ни симпатизировал одной из сторон. Необходимо выслушать все мнения и жалобы, а затем определить степень участия в дальнейшем решении проблемы. Ни одна корпоративная «травля» не обходится без зчинщика. Почти наверняка инициатива исходит от одного человека. Есть смысл побеседовать с этим работником, понять его мотивы и попытаться воздействовать на его дальнейшее поведение. Если же случай достаточно серьезен и сложен, лучше всего привлечь для искоренения моббинга психологов или консультантов по кадровым вопросам [4].

Перой бывает, что для восстановления мира достаточно просто объяснить жертве оббинга «правила игры» в коллективе. Иногда ситуация складывается так, что только зольнение неуживчивого сотрудника может погасить конфликт. Руководитель должен быть готов и к такому поступку, даже если виновник является ценным работником.

Хорошо, когда в решении серьезных конфликтов обязанности «третьей стороны» возлагаются на специалиста, чье мнение имеет достаточный вес в компании - например, психолога или менеджера по персоналу. Тогда работники будут меньше отвлекать руководителей от их непосредственных обязанностей и смогут получить более квалифицированную помощь [1].

Среди множества причин, приводящих к моббингу, немало таких, которые могут быть предотвращены начальством или отделом кадров. Важно подбирать новых работников, интересы которых соответствуют существующей корпоративной культуре, и которые легко приживаются в сложившемся коллективе. Возможно, имеет смысл провести для руководителей подразделений и их подчиненных специальные тренинги. Или сблизить сотрудников, пригласив их на совместное неформальное мероприятие. Кроме того, если корпоративная культура предполагает ориентацию сотрудника не только на достижение результата любой ценой, а также на доброжелательное отношение, мандную работу и наставничество, то шансы появления в компании вируса под названием моббинг значительно уменьшаются [5].

Моббинг может продолжать свое существование ровно столько, сколько ему позволяет руководство организации играет важнейшую роль в предотвращении этого явления. Если настаивать на соблюдении правил хорошего тона, вежливом обращении, основных нравственных нормах на рабочих местах и создавать атмосферу заботы о трудниках, то появление моббинга можно предотвратить. Владельцы большинства крупных компаний давно поняли, что гораздо выгоднее поддерживать здоровые отношения между сотрудниками и разрешать конфликтные ситуации на самой ранней стадии. Они считают, что таким образом защищают интересы не только реальных или потенциальных объектов моббинга, то есть рядовых сотрудников, но и свои собственные [4].

#### **Правовая защита от моббинга**

Сейчас тема моббинга активно обсуждается в западной прессе. Благодаря большому количеству литературы и средств массовой информации, освещающих эту тему в роле, о проблеме моббинга на рабочих местах стало широко известно. Число пострадавших от моббинга увеличивается с каждым годом. Поэтому в некоторых европейских государствах, например, в Германии, Франции, Швеции уже приняты законы о моральном преследовании на рабочем месте, защищающие жертв моббинга.

Другие страны разрабатывают подобные законопроекты. В Германии и Скандинавских странах моббинг оговаривается в трудовых договорах, и в случае, если он действительно имел место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение. Правда, доказать факт «выживания» со служб нелегко [5].

**Что касается Республики Беларусь. Возможно, ли бороться с проявлениями моббинга в коллективе? Существуют ли правовые механизмы защиты сотрудников которых пытается "выжить" из коллектива вышестоящий руководитель? Вот какой ответ дала Федерация профсоюзов Беларуси:**

«Учитывая, что в основной своей массе такие нарушения связаны, как правило, с ущемлением трудовых и (или) гражданских прав, вопрос о возможности противодействия таким проявлениям необходимо рассматривать в рамках установленных для обжалования тех или иных неправомерных действий. Например, при нарушении трудовых прав – обращение в комиссию по трудовым спорам или суд, при оскорблении и (или) необходимости защиты чести, достоинства и деловой репутации – в суд. Как вариант, обращение в выше-стоящую организацию»[6].

Проблема моббинга в рабочем коллективе существовала всегда, и пока не найден единого рецепта борьбы с этим явлением. Однако искренний интерес к жизни своих подчиненных и принципиальная позиция руководства по данному вопросу позволили найти достойный выход из этой непростой ситуации.

#### СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Материалы сайта «Википедия – свободная энциклопедия» <http://wikipedia.ru>
2. Материалы сайта «Кадровый Центр «Ваша команда» <http://www.vashakomanda.ru/article8.htm>
3. Андреева, И.Н. Эмоциональное насилие на работе // Кадровая служба. - 2008. - № 7.
4. Юткина Ю. Против кого дружим? // На стол руководителю. – 2006. - №12.
5. Дзвенпорт, Ноа. Эмоциональное насилие на работе: молчаливое увлечение? , Отдел кадров. - 2005. - № 9 (56).
6. Материалы сайта Федерации профсоюзов Беларуси <http://www.fpb.by/>.

УДК 336.11

**Мелеховец Н.А.**

**Научный руководитель: доцент Кивачук В.С.**

#### Льготное кредитование жилищного строительства в Республике Беларусь и его влияние на инфляцию

Жилищное строительство – важнейший государственный приоритет социального экономического развития страны. Обеспечение населения жильем в стране осуществляется за счет:

- ✓ участия граждан в долевом строительстве;
- ✓ собственных средств;
- ✓ кредитов на общих основаниях;
- ✓ льготных кредитов на жилищное строительство.

В 2000 году был издан указ Президента РБ № 185 «О предоставлении гражданам льготных кредитов на строительство (реконструкцию) или приобретение жилых помещений»